

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة د " مولاي الطاهر " سعيدة



- كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية
- قسم العلوم الإجتماعية
- تخصص علم إجتماع التنظيم

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر.ل.م.د.
في علم اجتماع التنظيم
تحت عنوان

النمط القيادي وأثره على فعالية الأداء الوظيفي للعمال
دراسة ميدانية بالمقاطعة التجارية لشركة نפטال
لولاية سعيدة

- تحت إشراف الأستاذ:
- رحموني محمد

- من إعداد الطالبة:
- رامي نجاة

الأستاذ حسن عالي:رئيسا
الأستاذ رحموني محمد:مشرفا
الأستاذة الزرقة دليلة:مناقشة

السنة الجامعية 2015/2014

شكر وتقدير

الحمد لله الذي وعد فوفى، وأعد فعفى والصلاة والسلام على سيدنا محمد سيد الشرفاء، وعلى أهله وصحبه أهل الكرم والوفاء.

الشكر لك ربنا تباركت وتعاليت، ولك الحمد على ما قضيت، وهبت لنا علما ينير قلوبنا، ويضيء دربنا، فيا رب بارك لنا في ما أعطيت.

وعرفانا بالجميل أتقدم بالشكر الجزيل، والتقدير الخالص، والإحترام الفائق إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع، وأخص بالذكر الأستاذ المشرف "رحموني محمد" الذي تفضل علينا بالإشراف على هذا العمل منذ أن كان مجرد فكرة حتى إكتمل في صورته النهائية، ولم يدخر جهدا في مساعدتنا بما قدمه من توجيهات ونصائح ثمينة زادت من قيمة هذه العمل.

كما أتقدم بأسمى معاني الشكر والتقدير والعرفان إلى كل أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على قبولهم مناقشة هذا العمل وحضورهم للمشاركة في إثراء جوانبه.

وأخيرا هم كثيرون الذين يستحقون الشكر والتقدير مني فكل الشكر والتقدير لمن قدم لي المساعدة في إنجاز هذا العمل وإخراجه إلى حيز الوجود

فجزاهم الله وسدد خطاهم ووفقهم لكل خير.





إلى من كلفه الله بالهبة والوقار، إلى من علمني العطاء بدون إنتظار، إلى من أحمل
إسمه بكل إفتخار، أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثمارا قد حان قطافها بعد
طول إنتظار، إلى " والدي العزيز".

إلى أملي في الحياة ومعنى الحب والوقار، إلى من كان حنانها بلسم
جراحي، ودعاؤها سرنجاعي إلى "أمي الحبيبة".

إلى كل إخوتي الأعزاء حفظهم الله ورعاهم.

إلى صديقة العمر ورفيقة الدرب، وأعظم الأصدقاء "م.فاطمة".

إلى كل زملائي وزميلاتي الأعزاء، الذين رافقوني في مسيرتي الدراسية
في "قسم علم إجتماع التنظيم".

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع للذين ذكرتهم والذين لم أذكرهم، ونرجوا
من الله القدير أن يكلفه بالقبول والنجاح.

محتويات الدراسة

الصفحة	الموضوع
	شكر وتقدير.....
	اهـداء.....
	فهرس المحتويات.....
	قائمة الأشكال.....
	قائمة الجداول.....
أ - ب	مقدمة.....
1	الباب الأول: الإطار النظري للدراسة.....
2	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.....
3	تمهيد:.....
4	أولاً: أسباب اختيار الموضوع.....
5	ثانياً: أهداف اختيار الموضوع.....
5	ثالثاً: صعوبات الدراسة.....
5	رابعاً: الإشكالية.....
7	خامساً: الفرضيات.....
8	سادساً: تحديد المفاهيم.....
10	سابعاً: الدراسات السابقة.....
18	ثامناً: المقاربة السوسيولوجية.....
23	خلاصة:.....
24	الفصل الثاني: القيادة.....
25	تمهيد:.....
26	المبحث الأول: ماهية القيادة.....

26	المطلب الأول: تعريف القيادة.....
28	المطلب الثاني: عناصر القيادة.....
29	المطلب الثالث: أهمية القيادة.....
30	المطلب الرابع: أنماط القيادة.....
36	المبحث الثاني: نظريات القيادة ووظائف القائد.....
36	المطلب الأول: نظريات القيادة.....
44	المطلب الثاني: وظائف القائد.....
46	المطلب الثالث: صفات القائد الناجح.....
47	المطلب الرابع: العلاقة بين القيادة والإدارة.....
49	خلاصة:.....
50	الفصل الثالث: الأداء الوظيفي.....
51	تمهيد.....
52	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.....
52	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.....
53	المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي.....
54	المطلب الثالث: مكونات الأداء الوظيفي.....
55	المطلب الرابع: أنواع الأداء الوظيفي.....
57	المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء الوظيفي.....
57	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء.....
58	المطلب الثاني: لماذا يتم تقييم الأداء.....
59	المطلب الثالث: متى يتم تقييم الأداء.....
60	المطلب الرابع: طرق تقييم الأداء.....
62	خلاصة:.....

63	الباب الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة.....
64	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة.....
65	تمهيد:.....
66	أولاً: مجالات الدراسة.....
66	01-التعريف بميدان الدراسة.....
70	02-المجال الجغرافي للدراسة.....
70	03-المجال البشري للدراسة.....
70	04-المجال الزمني للدراسة.....
71	ثانياً: تقنيات البحث والمناهج المستخدمة.....
71	01- تقنيات جمع البيانات.....
73	02- المنهج المستخدم.....
74	03-العينة وطريقة إختيارها.....
75	04-أسلوب معالجة البيانات.....
76	خلاصة:.....
77	الفصل الخامس: تحليل وتفسير بيانات الدراسة.....
78	تمهيد:.....
79	أولاً: خصائص عينة الدراسة.....
85	ثانياً: بيانات حول النمط القيادي الديمقراطي وفعالية الأداء الوظيفي
96	ثالثاً: بيانات حول فعالية الأداء الوظيفي والنمط القيادي الدكتاتوري
105	رابعاً: بيانات حول النمط القيادي الحروأثره على فعالية الأداء الوظيفي
115	الفصل السادس: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.....
116	تمهيد.....
117	أولاً: مناقشة طبيعة مجتمع البحث.....

118	ثانيا: مناقشة الفرضية الجزئية الأولى في ضوء المعطيات الميدانية....
120	ثالثا: مناقشة الفرضية الجزئية الثانية في ضوء المعطيات الميدانية....
122	رابعا: مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة في ضوء المعطيات الميدانية....
124	خامسا: مناقشة نتائج تحليل المقابلة.....
128	سادسا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.....
128	ثامنا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء المقاربة السوسولوجية.....
128	القضايا التي تثيرها الدراسة:.....
129	خاتمة.....
130	*قائمة المراجع:.....
131	01-الكتب.....
133	02- القواميس والمعاجم.....
133	03-المجلات.....
133	04- الرسائل.....
134	05-المراجع الأجنبية.....
135	*الملاحق:.....
136	01-الهيكل التنظيمي.....
137	02-الإستمارة.....
146	03-دليل المقابلة.....

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
28	يوضح عناصر القيادة	01
42	يوضح خصائص النظرية الإلهامية والزعامية في القيادة	02
79	رسم تخطيطي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	03
81	رسم تخطيطي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	04
82	رسم تخطيطي يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	05
83	رسم تخطيطي يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	06
84	رسم تخطيطي يوضح توزيع أفراد العينة حسب أساس التوظيف	07

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
12	يوضح نمطي القيادة في دراسة جامعة أوهايو	01
47	يوضح نواحي التمييز بين القيادة والإدارة	02
71	يوضح المجال البشري للدراسة	03
79	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	04
81	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	05
82	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	06
83	يوضح توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	07
84	يوضح توزيع أفراد العينة حسب أساس التوظيف	08
85	يوضح تركيز إهتمام القائد	09
86	يبين تحقيق القائد للترابط الجماعي بين العمال	10
87	يوضح دعم القائد لروح الإبداع والإبتكار	11

88	يوضح إشراك القائد للمرؤوسين في إتخاذ القرارات	12
89	يوضح عملية تفويض القائد صلاحياته لمرؤوسيه	13
90	يوضح رأي القائد في الأسلوب الذي يختاره العامل في إنجاز عمله	14
91	يوضح رأي القائد في إقتراح العامل في أي تغيير بشأن العمل	15
92	يوضح إستخدام القائد لعبارات المدح والثناء	16
93	يوضح موقف القائد من النزاعات التي تحدث بين العمال	17
94	يوضح تشجيع القائد للمناقشة الجماعية للعمل	18
95	يوضح إتباع القائد للنمط الديمقراطي	19
95	يوضح علاقة النمط الديمقراطي بفعالية الأداء الوظيفي	20
96	يوضح إلزام القائد للعامل بالتطبيق الحرفي والصارم لأوامره	21
97	يوضح قيام القائد بالزيارات المفاجئة في العمل	22
98	يوضح تواجد القائد بصفة دائمة بين صفوف العمال	23
99	يوضح قيام القائد بالرقابة الصارمة على العمال	24
100	يوضح طبيعة العلاقة بين القائد والمرؤوسين	25
100	يوضح طريقة إتصال القائد بمرؤوسيه	26
101	يوضح تسامح القائد مع مرؤوسيه في ارتكاب الخطأ	27
102	يوضح تصرف القائد أثناء حدوث ظرف طارئ في العمل	28
102	يوضح إستماع القائد لإقتراحات وأراء المرؤوسين	29
103	يوضح موقف القائد من المشاكل التي تواجه المرؤوس خارج العمل	30
104	يوضح إتباع القائد للنمط القيادي الدكتاتوري	31
104	يوضح الأداء الوظيفي الفعال وعلاقته بالنمط القيادي الدكتاتوري	32
105	يوضح شعور المرؤوسين بحماس حقيقي وطاقة كبيرة في العمل	33
106	يوضح وضعية قدرات ومهارات المرؤوس داخل المؤسسة	34
107	يوضح تلقي المرؤوسين لتوجيهات وتعليمات من القائد	35
107	يوضح طبيعة حرية المرؤوسين في عملهم	36

108	يوضح قيام العمال بالعمل في اكل فردي أو في شكل جماعات	37
109	يوضح الإنضباط في العمل	38
109	يوضح وجود إهمال في بعض الجوانب المهمة في العمل	39
110	يوضح إعتقاد القائد على العمال في تحمل المسؤولية أثناء غيابه	40
111	يوضح نطاق تفويض القائد لسلطته	41
111	يوضح نوع الحرية التي يركز عليها القائد في العمل	42
112	يوضح رأي القائد في الأجر الذي يتقاضاه العامل	43
113	يوضح إتباع القائد للنمط القيادي الحر	44
113	يوضح أثر النمط القيادي الحر على الأداء الوظيفي	45

مقدمة:

توصف البيئة التي تعمل فيها المنظمات في يومنا هذا بأنها سريعة التغيير في كل شئ تقريباً، فالعوامل البيئية الداخلية (البشرية، المادية والمعلوماتية)، والعوامل البيئية الخارجية (الإقتصادية، الإجتماعية والسياسية) في تغير متواصل، وقد أدى التطور السريع الذي تعيشه الإدارة الحديثة واتساع دورها في إزدياد حاجتها إلى إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات، وإلى نوع من الأفراد لديهم القدرة على إدارة الجهاز الإداري ليكونوا قادرين على القيام بواجباتهم بفتنة ودراية وكفاءة، لهذا تعد القيادة من أهم المواضيع التي جلبت إهتماماً كبيراً من طرف المفكرين والباحثين، كونها عملية تؤثر في الآخرين.

والقيادة شأنها شأن الإدارة ليست موهبة أو فن بل تستند إلى قواعد ومبادئ أساسية يجب على القائد أن يلم بها حتى يصل إلى وضع قيادي يمكنه من التأثير في الآخرين، وتغيير سلوكهم الإداري بالشكل المرغوب فيه، فمن خلال القيادة يستطيع تحقيق التعاون بين الأفراد لبلوغ الأهداف، كما يحفزهم على تحسين الأداء باستمرار، وتتطلب ممارسة هذه الوظيفة فهم سلوك الأفراد والجماعات وتحقيق الإتصال معهم، ولكي تلعب هذه المنظمات الدور المنوط بها لتنفيذ برامجها، فهي بحاجة إلى قادة لديهم المقدرة على الإستغلال الأمثل لمقومات المنظمات ومواردها في رفع الأداء وذلك من خلال إستخدام أنماط قيادية تتسم بالفعالية وتتلائم مع الظروف السياسية والإقتصادية والإجتماعية.

ولقد أجمع العديد من الباحثين في مجالات عديدة ضمن ميدان التنظيم والإدارة على أن الإهتمام بأداء الفرد في المنظمات وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى تحقيق أسمى أهدافها مع ضمان التميز والإستمرارية في نشاطها، وتفعيل قدراتها على مواكبة التطورات الحاصلة، ويتيح لها فرصة وضع الإستراتيجيات المناسبة لمواجهة التحديات المستقبلية وعليه فإن كل المنظمات تسعى إلى إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من أجل تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقاً وبأقل تكلفة.

وبهذا يعد الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه، من أهم المواضيع المتناولة إذ يبقى للنمط القيادي الذي يتبعه القائد في قيادته لمروسيه أثر كبير على الأداء الوظيفي للعمال وبهذا سوف نتناول في هذه الدراسة الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. حيث ستحاول

الدراسة الراهنة تشخيص العلاقة القائمة بين النمط القيادي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعمال في "المقاطعة التجارية لشركة نفضال بولاية سعيدة", وفق نظرية "ليكرت" في القيادة ونظرية الشبكة الإدارية لكل من "روبرت بلاك" و"جيمس موتون" مع معرفة النمط القيادي المعتمد عليها في هذه المنظمة ومدى إنعكاس هذا على الأداء الوظيفي للعمال، وذلك للوقوف على صدق هذه النظرية ضمن المؤسسة الجزائرية.

وضمن هذا السياق إنقسمت هذه الدراسة إلى بابين وهما:

الباب الأول : الإطار النظري للدراسة ويضم ثلاث فصول:

الفصل الأول : ويضم الإطار المنهجي للدراسة ومختلف الجوانب المرتبطة به من أسباب إختيار الموضوع وأهمية الدراسة، وأهدافها وصعوباتها، وإشكالية الدراسة وفروضها، وأهم المفاهيم المرتبطة بالموضوع، مع عرض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع وكذا المقاربة السوسيولوجية لهذه الدراسة.

الفصل الثاني: وكان مضمونه مختلف الأطر النظرية التي عالجت موضوع القيادة من تعريفات للقيادة، و عناصرها ،أهميتها، وأهم أنماط القيادة، وأيضاً وظائف القائد، بالإضافة إلى عرض نظريات القيادة وصفات القائد الناجح ، ثم التطرق إلى الفرق بين القيادة والإدارة.

الفصل الثالث: وقد تضمن عرضاً لمختلف المواضيع المتعلقة بالأداء الوظيفي في مبحثين فتناول المبحث الأول مفهوم الأداء ،و محدداته ومكوناته و أنواعه، ثم جاء في المبحث الثاني مفهوم تقييم الأداء الوظيفي، ولماذا يتم التقييم، ومتى ذلك بالإضافة إلى طرق تقييم الأداء.

الباب الثاني : الإطار الميداني للدراسة ويضم ثلاثة فصول.

الفصل الرابع: ويتضمن الإجراءات المنهجية المعتمدة ضمن الدراسة، حيث يحتوي على مجالات الدراسة والمنهج المستخدم وتقنيات جمع البيانات، مع إستعراض العينة وأسلوب معالجة البيانات

الفصل الخامس: ويضم تحليل البيانات والمعطيات التي تحصلنا عليها من خلال توزيعنا للإستمارات ضمن المؤسسة، وإجرائنا لبعض المقابلات مع عمالها ومن ثم تفرغها في الجداول الإحصائية بنوعها البسيطة والمركبة

الفصل السادس: ويتضمن تحليل ومناقشة نتائج الدراسة ، وأيضاً مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء المقاربة السوسيولوجية المعتمد عليها في هذه الدراسة، مع إستعراض بعض المقترحات للدراسة.

الباب الأول الإطار النظري

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

أولاً: أسباب إختيار الموضوع

ثانياً: أهداف إختيار الموضوع

ثالثاً: صعوبات الدراسة

رابعاً: الإشكالية

خامساً: الفرضيات

سادساً: تحديد المفاهيم

سابعاً: الدراسات السابقة

ثامناً: المقاربة السوسيولوجية

خلاصة:

تمهيد:

يعتبر الإطار المنهجي العام للدراسة مرحلة أساسية وجد مهمة من مراحل البحث العلمي وعليه سوف نعرض في هذا الفصل الإطار المنهجي للدراسة والمتمثل في عرض الأسباب التي دفعتنا إلى إختيار هذا الموضوع وتحديد أهدافه وصعوباته ، بالإضافة إلى طرح الإشكالية وتبيان فرضيات البحث وكذا صعوباته ، وتوضيح المقاربة السوسيولوجية التي تناولها موضوعنا ، كما سنتطرق إلى الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع ، كل هذه الخطوات تعد مرحلة أساسية لبداية أي بحث علمي لأنه على أساسها يقام و يبنى البحث المراد إنجازه.

أولا- أسباب اختيار الموضوع:

أ- الأسباب الموضوعية:

لقد تم اختيارنا لموضوع القيادة نظرا للأهمية البالغة لهذا العنصر، إذ تعد القيادة العمود الفقري للعملية الإدارية وجوهرها ومفتاح نجاحها، ودورها الفعال في إدارة المؤسسات والمنظمات وبهذا اختير الموضوع على الأسس التالية:

- تدهور الأوضاع التي تشهدها المؤسسات الجزائرية على مستوى الإدارات والقيادات.
- معرفة العلاقة التي تربط بين النمط القيادي والأداء الوظيفي.
- ضعف القيادة وغياب الرؤى الإستراتيجية المستقبلية على الرغم من وجود عدد هائل من المديرين والمسؤولين إلا أن ما يلاحظ هو ندرة القادة.
- أزمة التخلف التي تعيشها المؤسسة الجزائرية في غياب نماذج قيادية قادرة على تحقيق النجاح و التطور.

ب- الأسباب الذاتية:

- من الأسباب التي جعلتني أتطرق إلى هذا الموضوع هو الميول الشخصي للبحث في مدى فعالية عنصر القيادة.
- محاولة إظهار ضرورة هذا العنصر من خلال إيضاح مدى أهميتها في نجاح المؤسسة.
- الرغبة في تشجيع هذا النوع من البحوث نتيجة إفتقار المكتبة لهذا النوع من الدراسات النظرية والميدانية وبهذا يمكن الإستفادة منها والإعتماد عليها في الأبحاث.
- نطمح إلى تفعيل الدور القيادي في مؤسساتنا، وتكوين نماذج قيادية قادرة على أن تدفع بالمؤسسة الجزائرية إلى التقدم والنجاح.

ثانيا- أهداف إختيار الموضوع:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

- معرفة النمط القيادي السائد في المؤسسة الجزائرية.
- الوقوف على نوع النمط القيادي الذي تعمل به المقاطعة التجارية لشركة نפטال بولاية سعيدة.
- معرفة مدى إعتتماد المؤسسات على عملية القيادة كأداة لتفعيل أداء العاملين.
- الخروج بنتائج وإقتراحات حول موضوع القيادة لتستفيد منه المقاطعة التجارية لشركة نפטال.

ثالثا- صعوبات الدراسة:

- هناك عدة صعوبات واجهتنا في هذا البحث ومن أهمها:
- صعوبة إستقبالنا من طرف المؤسسة إلا بعد محاولات عديدة.
- صعوبة تحصلنا على المعلومات التي نحتاجها في هذا البحث من ميدان الدراسة.
- فقر المكتبة الجامعية من المراجع وخاصة فيما يتعلق بموضوع الأداء الوظيفي.

رابعا- الإشكالية:

إن القيادة ظاهرة واكبت الإنسان منذ نشأة المجتمعات الإنسانية الأولى، وعرفها منذ بدء الخليفة، ولاشك أن الوجود الإنساني المشترك لشخصين أو أكثر يتطلب نوعا من تنظيم العلاقات بينهم، فيتولى أحدهم القيادة، ويكون الآخر أو الآخرين مقودين تابعين، والقيادة ظاهرة عرفت المجتمعات الإنسانية أثناء مراحل تطورها، بل إن وجودها في حد ذاته سببا أساسيا لتطور هذه المجتمعات فكل أشكال المجتمعات الإنسانية عرفت القيادة، إذ لا بد لكل منها تأثير قائد ينظمها ويوزع الأدوار على أفرادها ويرشدها إلى الأهداف المطلوب الوصول إليها كي يقوم بتوجيه أعضائها ويسيطر عليهم، ويؤثر في سلوكهم، فطبيعة الحياة الإجتماعية، ونشأة الدولة والمنظمات والمؤسسات الصناعية وغير الصناعية تعتمد على القائد ومدى سلطته المتمثلة في تنسيق الجهود، وتوازن أنساق المنظمة، والتوفيق بين بيئة المصنع وبين تحقيق الوظيفة الإنتاجية، ومد المرؤوسين بالمعلومات، وإصدار قرارات وتعليمات وأوامر تحقق

الأهداف المرجوة للدولة والمنظمة، أما القائد الناجح هو الذي يحقق أهدافه بطريقة إقتصادية في مناخ تنظيمي يرضى عنه المرؤوسين وذلك من خلال مجموعة من الصفات وجب للقائد أن يتمتع بها كالشخصية الكارزماوية القوية، وتحقيق مبدأ الشورى والموضوعية ومعرفة الأصول العلمية للإدارة وكذا الشعور الإنساني في المعاملة، إضافة إلى الشخصية النافذة التي تستطيع أن تؤثر على سلوك الآخرين وتجذب إهتمامهم نحوه، وأن يكون موضع إقتداء وأن يتمتع بمهارات الإتصال وبكل الصفات التي تجعل منه قائدا ناجحا، كما أن إختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه تعكس تباينا في أساليب القيادة وأنماطها حيث نجد أن الأنماط الأكثر تداولاً وتواجداً في المنظمات اليوم هي النمط القيادي الديمقراطي والنمط القيادي الدكتاتوري والنمط القيادي الحر، فنجد لكل نمط قيادي ما يميزه عن الآخر، حيث يتمثل النمط القيادي الديمقراطي في القيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية السلمية والمشاركة الجماعية، وتفويض السلطة، وإشباع حاجات العمال، وخلق التعاون فيما بينهم وحل المشكلات، وتشرك أعضاء التنظيم في تحديد كل الأمور، وفي المقابل نجد أن النمط القيادي الدكتاتوري يتخذ فيه القائد القرارات بنفسه وعلى إفراد دون مشاركة من المرؤوسين، ونجد فيه العلاقات مبنية على أساس شخصي خالص ويتميز بالإستبداد والسيطرة على المنظمة ومن فيها، والعكس صحيح في النمط القيادي الحريحيث يسمح القائد فيه بالحرية الكاملة للأعضاء والجماعات في إتخاذ القرارات، فالقائد هنا لا يقود وإنما يترك الجماعة لنفسها كلية، وهو ما يمكن أن يطلق عليه بالقيادة الفوضوية، لذا تعد القيادة من أهم الوظائف الإدارية الفعالة واللازمة، لأنها مفتاح الإدارة الرشيدة والقلب النابض الذي تحيا به المنظمة كلها، ومن ثمة فالقائد هو المسؤول عن مدى حيوية النشاط الإداري وفعالته، لكن على الرغم من أهمية القادة إلا أن ما يلاحظ في الجزائر، هو تدهور الأوضاع التي تشهدها المؤسسات الجزائرية اليوم على مستوى الإدارات والقيادات وغياب الرؤى الإستراتيجية المستقبلية، بالرغم من وجود عدد هائل من المديرين والمسؤولين وغياب المعنى الفعلي للقيادة، كما أن أزمة التخلف التي تعيشها المؤسسة الجزائرية اليوم راجع إلى غياب نماذج قيادية قادرة على تحقيق النجاح والتطور وبما أن القيادة هي محصلة التفاعل بين القائد ومرؤوسيه في المواقف التنظيمية المختلفة، فإن عملية تطوير أداء الفرد لتحقيق الفعالية ما هو في الحقيقة إلا إستجابات تتشكل بالتفاعل بين

خصائص الفرد من قدرات وخبرات ودوافع وبين خصائص التنظيم الداخلية والخارجية والموارد المتاحة والحوافز كما يعد الأداء الوظيفي للعمال والعوامل المؤثرة فيه، موضع إهتمام إذ يبقى للنمط القيادي الذي يتبعه القائد في تفاعله مع مرؤوسيه أثر كبير على الأداء الوظيفي للعمال وهذا الطرح الإشكالي دفعنا إلى طرح السؤال العام التالي :

* إلى أي مدى يكون للنمط القيادي الديمقراطي والدكتاتوري والحر أثر على فعالية الأداء الوظيفي لعمال المقاطعة التجارية لشركة نפטال بولاية سعيدة؟

وتمخض عن هذا الطرح ثلاث أسئلة فرعية تتمحور حولهم هذه الدراسة وهي كالتالي:

* هل النمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى فعالية الأداء الوظيفي للعمال؟

* هل فعالية الأداء الوظيفي للعمال لها علاقة بالنمط القيادي الدكتاتوري؟

* هل النمط القيادي الحر له أثر فعال في الأداء الوظيفي للعمال؟

خامسا- الفرضيات:

من خلال طرح السؤال العام والأسئلة الفرعية إتضح لنا فرضيات البحث وتمثلت في فرضية عامة وثلاث فرضيات جزئية وهي كالتالي:

- الفرضية العامة:

* إن للأنماط القيادية الديمقراطية والدكتاتورية والحررة أثر على فعالية الأداء الوظيفي لعمال المقاطعة التجارية لشركة نפטال بولاية سعيدة.

- و عليه تمخضت فرضيات جزئية وهي كمايلي:

- الفرضيات الجزئية:

* النمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى فعالية الأداء الوظيفي للعمال.

* الأداء الوظيفي الفعال له علاقة بالنمط القيادي الدكتاتوري.

* النمط القيادي الحر له أثر فعال في الأداء الوظيفي للعمال.

سادسا- تحديد المفاهيم:

(1)- القائد:

* لغة: فاعل – مفرد قواد – وقود- وقادة: 1

* اصطلاحا: هو ذلك الشخص الذي يستطيع التأثير على سلوك الآخرين واتجاهاتهم وأعمالهم لتحقيق أهداف المؤسسة.²

* التعريف الإجرائي: هو عبارة عن فرد يتولى إدارة مجموعة من الأفراد والتأثير فيهم لتحقيق أهداف محددة وفق أساليب معينة.

(2)- النمط القيادي:

* لغة: مفرد أنماط – نَمَط . يُنَمِّطُ . بِنَمِيطٍ طريقة وأسلوب أو مذهب مميز لفرد أو جماعة.³

* اصطلاحا: مجموعة من النشاطات والتصرفات التي يبيدها القائد والتي تشكل في مجموعها طريقة وأسلوب قيادية.⁴

* التعريف الإجرائي: هو أسلوب أو طريقة يتبعها فرد أو جماعة للقيام بقيادة أو إدارة الأفراد أو المنظمات.

(3)- الديمقراطية:

* لغة: مصطلح يوناني مؤلف من لفضين (ديموس) ومعناه الشعب و(كراتوس) ومعناه سيادة.⁵

* اصطلاحا: أسلوب في الحياة يقوم على المساواة وحرية التفكير وسيادة الشعب.⁶

* التعريف الإجرائي: هي طريقة حكم تقوم على حكم الشعب وسيادته.

فؤاد إفرام السبتاني: منجد الطلاب ، المطبعة الكاثوليكية، بيروت، طبعة (3) ،1952، ص260.

سهيل أحمد عبيدات: القيادة أساسيات نظريات مفاهيم ،دار الفكر العربية، عمان، طبعة (1)، 2002، ص100.

أحمد مختار عمر: معجم اللغة العربية المعاصر، عالم الكتب، القاهرة، الطبعة(1)، 2008، ص2286.

سليمان فيصل محجوب: الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص56.

⁵<http://www.alamaany.com/ar/dict/ar-ar/> المعجم الغني

أحمد مختار عمر : نفس المرجع ، ص795.

4- الدكتاتورية :

* لغة: اسم منسوب إلى دكتاتور . مستبد.

* اصطلاحاً: حكم الفرد المستبد الذي لا يلتزم بموافقة المحكومين . حكم الفرد أو الجماعة دون الإلتزام بموافقة الآخرين.¹

* التعريف الإجرائي: أسلوب وحكم مستبد ومتسلط ينتهجه الفرد بغية تحقيق أهدافه.

5- الحرية (الفوضوية):

* لغة: اسم مؤنث منسوب إلى فوضى. مصدر صناعي من فوضى.²

* اصطلاحاً: تيار فكري سياسي نشأ في القرن التاسع عشر. معارض جذريا لأي إخضاع لنظام إجتماعي ، إقتصادي،سياسي ،أو مذهب أيديولوجي مفروض بالقوة ،يجب أن ينبثق النظام الإجتماعي عن الرضا الحر لأفراد مستقلين لا إله ولا سيد.³

* التعريف الإجرائي: هو أسلوب أو طريقة تقوم على عدم وجود حكم أو سلطة أو قانون وتعتمد على الحرية والفردية.

6- الأداء:

* لغة: القضاء . الإيصال.⁴

* اصطلاحاً: تسديد أو دفع ما هو مستحق.⁵

* التعريف الإجرائي: هو قيام الفرد بأداء عمل أو قضاء شيء ما.

أحمد مختار عمر: مرجع سابق: ص 1.794

نفس المرجع: ص 1.753.

frank bazureau : dictionnaire d'économie et de sciences sociales. Editions nathan.paris .2007. p263³

⁴ فؤاد إفرام السبباني: مرجع سابق ،ص 6.

أحمد مختار عمر : مرجع سابق،ص 76.⁵

(7)- الفعالية:

- * لغة: مصدر صناعي من فَعَّلَ: نشاط وقوة تأثير.¹
- * اصطلاحاً: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. وتعتمد هذه القدرة والمعايير في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمة.²
- * التعريف الإجرائي: القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة بالإعتماد على ما هو متوفر من إمكانيات بشرية ومادية.

سابعاً- الدراسات السابقة:

أ)- الدراسات الأجنبية:

01- دراسة:ليببت " R.lippit " وايت. " R.whit " كيرت ليفين. " kurt lewin " بجامعة "أيوا" الأمريكية.³

أجريت هذه الدراسة بواسطة " R.lippit " " R.whrit " " kurt lewin " ولقد أجريت هذه الدراسة على تلاميذ ينتمون إلى نوادي الهواة. ومقسمين في مجموعات. ويشرف على كل مجموعة قائد يتبع نمط قيادياً محدداً. ولقد كان هناك ثلاثة أنماط قيادية هي :

أ- النمط الإستبدادي في القيادة :

- يركز القائد السلطة في يده فهو الذي يحدد الأنشطة. وهو الذي يوزعها على الأعضاء. ولا يشركهم في اتخاذ القرارات .

ب- النمط الديمقراطي في القيادة :

- يساعد القائد المجموعة في تنظيمها، ويوجهها لتحديد أنشطتها ويشركهم في توزيع الأعمال على الأعضاء.

أحمد مختار عمر :مرجع سابق ، ص 1726¹

² صالح بن نواره: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ،مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة،قسنطينة،2006، ص84.

أحمد ماهر: السلوك التنظيمي ،الدار الجامعية،الإسكندرية،2003،ص305.³

ج- النمط الحر أو التسببي في القيادة:

- لا يقوم القائد هنا بأي مجهود في توجيهه أو متابعة أي فرد في الجماعة ، فهو لا يحدد ولا يوزع أي عمل عليهم ، ولا يمدح أو ينتقد أي أداء.

- فقد كانت نتائج الدراسات كالتالي :

ا- تميزت الجماعة ذات القيادة التسلطية بأنها أعلى إنتاجية من بين الجماعات، و إن كانت هذه الإنتاجية العالية مشروطة بوجود القائد بين الأفراد وممارسته لضغطه على الأفراد.

ب- تميزت الجماعات ذات القيادة الديمقراطية بأنها أعلى في نواحي الابتكار في الأنشطة والدافعية والثبات في مستوى الأداء والرضا وروح الفريق والتفاعل الإجتماعي .

ج- تميزت الجماعات ذات القيادة المتسببية بأنها منخفضة في كل النواحي السابقة تقريبا.

02-دراسة:"SHARTL". "STOGDILI". "FLEISHMAN". "شارتل.ستوجديل

فلاشمان بجامعة أوهايو الأمريكية¹.

- بدأت الدراسات فور إنتهاء الحرب العالمية الثانية ، وكان الإهتمام فيها منصبا ناحية التعرف على الوظائف التي يؤديها القائد، ولقد تم سؤال العديد من الأفراد عن التصرفات والأفعال والوظائف التي يؤديها قاداتهم في أعمالهم ،ومن خلال التحليلات الإحصائية المتقدمة أمكن التمييز بين مجموعتين من وظائف القادة، المجموعة الأولى تشير إلى تنظيم العمل والمجموعة الثانية تشير إلى الحساسية إلى الآخرين ، وهذا ما يوضحه الجدول الآتي.

أحمد ماهر : مرجع سابق ،ص306.¹

الجدول رقم (01) يوضح نمطي القيادة في الدراسة.

نمط الحساسية للآخرين	نمط تنظيم العمل
<p>- يظهر إمتنانه لمن يؤدي عمله بصورة جيدة.</p> <p>- يركز على أهمية الروح المعنوية العالية بين أفراد.</p> <p>- يتعامل مع مرؤوسيه كأنداد.</p> <p>- سهل التعامل معه محب للناس ومحبوب منهم.</p>	<p>- يدير العمل بيد من حديد.</p> <p>- يصر على ضرورة إتباع الأفراد لقواعد وطرق العمل محددة ونمطية.</p> <p>- يصر على ضرورة إبلاغه بأي قرارات تتم بواسطة أفراد.</p> <p>- يربط العاملين والعمل بشكل يؤدي لأداء عالي.</p> <p>- يتدخل في تحديد تفاصيل العمل ومن يؤديه وكيف يؤدي.</p>

* يتضح من خلال الشكل أن نمط القيادة الخاص بتنظيم العمل يهتم بتحديد الأنشطة والإجراءات والقواعد وجدولة الأعمال والأساليب الخاصة بإنجاز الأعمال، أما نمط القيادة الخاص بالحساسية للآخرين فهو يهتم بمشاعر الناس وبأن تسود بينهم علاقات اجتماعية و إنسانية طيبة.

- ولقد حاولت مئات الدراسات أن تثبت تميز أحد النمطين على الآخر في التأثير على سلوك المرؤوسين إلا أن النتائج أشارت إلى تضارب واضح وبعيد المدى ولقد بات من المطمئن أن تقول أنه ليس هناك تميز لأحد النمطين على الآخر في التأثير على سلوك المرؤوسين ولقد دفعت هذه النتيجة الأمانة بالعديد من الدراسات إلى بحث ضرورة تمتع القائد بالنمطين معا.¹

- ولقد أشارت البحوث إلى عدم وجود علاقة تفاعل بين هذين النمطين وبين سلوك المرؤوسين.

أحمد ماهر : مرجع سابق، ص 307.1

3- دراسة : "KATZ" "KAHN" "LIKERT" "كاتز" "كان" "ليكارت" بجامعة
ميتشيجان الأمريكية.¹

أجريت هذه الدراسات الأساسية في إحدى الشركات في الأقسام ذات الإنتاجية العالية، والأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة، وكان الغرض هو دراسة الفرق بين النمط القيادي في الأقسام المختلفة الإنتاجية هذا ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- تتميز الأقسام ذات الإنتاجية العالية بأن مشرفيها يهتمون بالجوانب الإنسانية والإشراف الذي يهتم بالعالمين، ولقد سمي بنمط القيادة المهتم بالعاملين وهذا النمط القيادي يهتم بمشاعر العاملين وراحتهم والإشراف يأخذ الشكل العام الذي لا يهتم بالتفاصيل ودقائق الأمور الخاصة بالعمل ويقوم القائد بتخصيص وقت كبير من يومه للإشراف والقيادة.

2- تتميز الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة بأن مشرفيها يهتمون بالإنتاج وشؤون العمل، ولقد سمي بنمط القيادة المهتم بالإنتاج وهذا النمط القيادي وجد أنه يهتم بالعمل والإنتاج والإجراءات وطرق الأداء كما يهتم المشرفون في هذه الأقسام بتفاصيل الأمور ودقائقها، ولا يترك فرصة للمروءسين للإشتراك في حل مشاكل العمل.

ب) الدراسات العربية:

01- أبو عبيدة كفاية: دراسة تحت عنوان "الأنماط القيادية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وإنعكاسها على تفعيل أداء العاملين"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2005.²

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الأنماط القيادية لدى رؤساء الأقسام بالجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وإنعكاسها على تفعيل أداء أعضاء هيئة التدريس، كما هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير متغيرات (مدة الخدمة، مكان العمل، العمر) على تصور وتقدير أعضاء هيئة التدريس لإجاباتهم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق

أحمد ماهر : مرجع سابق، ص 309:308.¹

2 حسن محمود حسن ناصر: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير منشورة في إدارة الأعمال ، نقلا عن أبو عبيدة كفاية، 2010، ص 94.

أهداف الدراسة أعد الباحث إستبانته بلغ عدد عينتها (178) عضو هيئة تدريب بنسبة (18.7%) من مجتمع الدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أن الأنماط السائدة في الجامعات الفلسطينية كانت ترتيبا تنازليا كما يلي (ديمقراطي، حر، دكتاتوري).

- لا يوجد تأثير لمتغير مكان العمل على تصورات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية نحو الأنماط القيادية.

- وجود فروق دالة إحصائية في تصور أعضاء هيئة التدريس للنمط الديمقراطي، يعزى لمتغير العمر ووجود تأثير لمتغير الخبرة على تصور المبحوثين بالنسبة لنمط القيادة.

- وجود إنعكاس إيجابي للنمط القيادي الديمقراطي الذي يمارسه رؤساء الأقسام على تفعيل الأداء، في حين يوجد إنعكاس سلبي للنمط الدكتاتوري والنمط الحر على تفعيل الأداء، لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة .

02- ناصر الفيوي:دراسة تحت عنوان"علاقة الأنماط القيادية بأداء الأطباء في المستشفيات العسكرية والمدنية بالمملكة العربية السعودية"رسالة ماجستير،جامعة الرياض،السعودية،2003.¹

- هدفت الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي الأكثر ممارسة في المستشفيات العسكرية والمدنية موضوع الدراسة وتحديد مستوى أداء الأطباء والتعرف على الفروق إن وجدت بين المستشفيات العسكرية والمدنية في كل من النمط القيادي ومستوى أداء الأطباء وكذلك كشف طبيعة العلاقة بين النمط القيادي وأداء الأطباء في المستشفيات العسكرية والمدنية وإستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وصمم الباحث استبانته مكونة من (41) عبارة غطت محاور الدراسة المختلفة، وزعت على عينة عشوائية بلغ عددها (277).

حسن محمود حسن ناصر:نفس المرجع،ص102.¹

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- يعد النمط الديمقراطي الأكثر ممارسة في المستشفيات العسكرية والمدنية موضوع الدراسة.
- توجد علاقة إرتباطية طردية موجبة بين النمط الديمقراطي وأداء الأطباء، أي كلما زاد النمط الديمقراطي زاد أداء الأطباء، وتوجد علاقة إرتباط عكسية سالبة بين النمط الدكتاتوري وأداء الأطباء.
- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في النمط الدكتاتوري باختلاف جموع الخصائص الديمغرافية بإستثناء متغير الجنس.

03- طلال الشريف:دراسة تحت عنوان "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين"دراسة بإمارة مكة المكرمة،رسالة ماجستير،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،السعودية،2004.¹

- هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة بإمارة منطقة مكة المكرمة (مؤسسات حكومية) والتعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي بإمارة مكة المكرمة،وقام الباحث بتصميم استبانته بلغ عدد عينتها (240) تم توزيعها على عينة عشوائية من العاملين في إمارة مكة المكرمة الذين يشغلون وظيفة مدير إداري ورئيس قسم وإستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- تبين أن هناك توافر لأنماط القيادة الثلاثة حيث يمارس القادة بإمارة منطقة مكة المكرمة النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية، والنمط الحر بدرجة متوسطة والنمط الدكتاتوري بدرجة أقل.
- تبين أن هناك علاقة إرتباط دالة إحصائية وموجبة بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى الأداء في حين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين نمط ومستوى الأداء الوظيفي لدى كل من نمط القيادة الحر ونمط القيادة الدكتاتوري.

1حسن محمود حسن ناصر:نفس المرجع، ص 99.

*نقد وتقييم الدراسات الأجنبية:**01- دراسة "kurt lewin". "whit". "lippit"**

- يعيب على هذه الدراسات أنها أجريت على أطفال مما جعل من الصعب تعميم هذه النتائج على مجالات العمال. كما أنها لم تكن محكمة حيث أنها لم تأخذ في حساباتها تأثير شخصية وقدرات وواقعية الأطفال.

02- دراسة "shartle". "stogdil". "fleishman"

كتقييم لهذه الدراسة يمكن القول أن إسهامها الأساسي قد انصب على التمييز بين نوعين من أنماط القيادة وتوضيح وظائف القائد في كل من هذين النمطين، إلا أن الدراسات لم تستطيع أن تثبت تميز أحد النمطين على الآخر وقد يرجع هذا التقييم الأخير إلى عدم أخذها للإعتبارات الموقفية والبيئية للقيادة في الحساب وهو مآدى بكثير من الدارسين لاحقا إلى إدخال الإعتبارات الموقفية والبيئية في الحساب، وذلك كعناصر وسيطة في العلاقة بين نمط القيادة من ناحية والمؤثرات السلوكية لأداء المرؤوسين من ناحية أخرى.

03- دراسة "likert". "kahn". "katz"

وتقييم دراسة ميتشجان يشير إلى افتقار هذه الدراسات إلى الأحكام المنهجية وعدم سعي الدراسات إلى تطويع وتغيير النمط القيادي حتى يمكن معرفة علاقته بالإنتاجية وقدم بعض الباحثين نقدهم إلى دراسات ميتشجان وذلك بقولهم أنه حتى ولو كانت هناك علاقة بين نمط القيادة والإنتاجية فلماذا لا تكون العلاقة في الإتجاه المعاكس أي أن إنتاجية وكفاءة المرؤوسين هي التي تفرض و تحدد نمط القيادة المناسب حيث أننا يمكن أن نبرر القول بأنه إذا كان العاملون أكفاء ويؤدون واجبهم فلا داعي للقائد أن يهتم بالإنتاج وبالإشراف الدقيق بل عليه أن يهتم بالمرؤوسين وأن يكون نمط إشرافه عاما وغير دقيق.

*نقد وتقييم الدراسات العربية:

- يتضح من خلال عرضنا للدراسات السابقة والتي تناولت موضوع القيادة أو الأداء الوظيفي أن هذه الدراسات تفاوتت فيما بينها في تناول موضوعي القيادة والأداء الوظيفي وقد هدفت هذه الدراسات إلى معالجة الأنماط القيادية أو الأداء الوظيفي من زوايا مختلفة وفي قطاعات مختلفة ولكن معظم الدراسات ركزت على الفروق والمتغيرات الديمغرافية كالعمر والخبرة والحالة الاجتماعية لدى الموظفين في القطاع الحكومي والخاص ولا شك أن هذه المتغيرات ذات أهمية كبيرة وكانت النتائج متباينة بين مختلف الدراسات.

*الفرق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

- من خلال التطرق إلى الدراسات السابقة يمكن أن نلاحظ الفرق في أن:

1- دراسة "kurt leuin"."whit"."lippit" أجريت على تلاميذ (أطفال) ما صعب من تعميم النتائج على مجالات العمال.

2- دراسة "shartle"."stogdil"."fleishman" أنصب إهتمامها على الوظائف التي يؤديها القائد.

3- دراسة "likert"."kahn"."katz" كان الغرض منها هو دراسة الفرق بين الأنماط القيادية في الأقسام المختلفة الإنتاجية.

- أما بالنسبة للدراسة الحالية التي تقوم على معرفة أي من الأنماط القيادية هو الذي يؤدي إلى فعالية الأداء الوظيفي فنلاحظ تشابه وتقارب كبير بينها وبين الدراسات العربية التي تقوم على معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي.

ثامنا: المقاربة السوسيولوجية:

في هذه الدراسة قمنا بالإعتماد على نظرية "رنسيس ليكرت" في القيادة ونظرية الشبكة الإدارية لكل من "روبرت بلاك" و"جيمس موتون" كمقاربة سوسيولوجية للدراسة.

1- فبالنسبة "النظرية ليكرت في القيادة" يعتبر رنسيس ليكرت أن القيادة تمثل محور العملية الإدارية، وأن فعالية المنظمات تعتمد بشكل رئيسي على الأسلوب الذي يتبعه الإداريون في قيادة مرؤوسيههم، ويرى أن أكثر الأساليب القيادية نجاحا يكمن في إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات وإقامة نظام فعال معهم وخلق بيئة تنظيمية تمنحهم فرص إشباع حاجاتهم والشعور بأهميتهم وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.¹

- وقد صنف ليكرت أساليب القيادة إلى أربعة أنظمة وهي:

1- نظام رقم (1): تسلطي – استغلالي:

يركز القيادة على الإنجاز ولا يظهرون ثقة بمرؤوسيههم، وعدم إشراكهم في إتخاذ القرارات والأخذ بأسلوب الإتصال الهابط، واللجوء إلى التهديد والعقاب لفرض الطاعة والإمتثال إلى الأوامر.²

* وهذا مانجده في النمط القيادي الدكتاتوري الذي يقوم على الإنفراد بالسلطة والإعتماد على الأوامر الملزمة، وطلب الإذعان وينتج عن هذا الشعور بالإحباط وعدم الولاء وعدم الرضا، وانخفاظ الروح المعنوية وتولد الكراهية والعداء وقتل روح الإبداع والإبتكار وهذا ما يؤدي إلى عدم فعالية الأداء الوظيفي للعمال، وهذا الأسلوب لا تعتمد عليه المقاطعة التجارية لشركة نפטال بولاية سعيادة.

محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الطبعة (2)، 2004، ص 267.

نفس المرجع: ص 267.

2- نظام رقم (2): تسلطي - نفعي:

أقل مركزية من سابقه، يتقبل القادة أحياناً آراء ومقترحات مرؤوسيههم وتفويض السلطة لهم والسماح بالإتصال الصاعد ومنح الثواب والمكافأة ولكن من ناحية أخرى يراقبون عن كثب ويلجأون إلى التهديد والعقاب لتحقيق الإنجاز بالإضافة إلى ذلك فإن المناخ التنظيمي لا يشجع المرؤوسين على التحدث بحرية مع رؤسائهم عن قضاياهم ومشاكلهم.

* وهذا الأسلوب يؤدي إلى عدم ولاء التابعين للقائد في المقاطعة التجارية لنفطال، ويؤدي إلى خلق التنظيمات الغير رسمية لتخفيف القلق النفسي والتوتر والإحباط لدى المرؤوسين وإرتفاع نسبة التذمر والشكاوي والغياب مما يؤدي إلى الصراع بين التنظيم الرسمي والغير رسمي داخل المؤسسة، حيث نجد أن المؤسسة محل الدراسة لا تعتمد أيضاً على هذا الأسلوب، لأنه لا يحقق الأداء الوظيفي الفعال.

3- نظام رقم (3): استشاري:

يظهر القادة ثقة بمرؤوسيههم والحرص على استشارتهم قبل اتخاذ القرارات الرئيسية والمهمة وتفويض الروتينية منها إلى المرؤوسين، وإفساح المجال إلى العاملين بإبداء الآراء والمقترحات وتعزيز الإتصال ذي الإتجاهين: هابط وصاعد، وحفز الأفراد عن طريق الثواب وأحياناً العقاب.¹

* وهذا الأسلوب يؤدي إلى إنخفاض معدل الشكاوي وخلق إتجاه إيجابي نحو القائد وتنسيق روح الإبتكار والعطاء بين العاملين وهذا الأسلوب معتمد في المقاطعة التجارية لشركة نفطال محل الدراسة.

4- نظام رقم (4): جماعي مشارك:

إن ليكرت من مؤيدي هذا الأسلوب القيادي والذي يستلزم وجود هيكل تنظيمي رسمي. يبدي القادة ثقة كبيرة بمرؤوسيههم، ويتم التركيز على الهدف الجماعي وعمل الفريق الواحد وتشجيع تقديم الأفكار والمقترحات والإتصال مع كافة المستويات التنظيمية من خلال تأسيس فرق العمل المشتركة انطلاقاً من الحرص على تقييم الأداء والمساهمة مع الجماعة في رسم الأهداف

محمود سلمان العميان: نفس المرجع، ص 267.¹

وحسب رأي ليكرت فإن هذا الأسلوب القيادي الفعال يؤدي إلى تحقيق الهدف وخلق بيئة تنظيمية صحية ورفع معنويات الأفراد وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي لهم.¹

* وهذا الأسلوب يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وإقبالهم على العمل برغبة ونشاط وتحقيق الترابط الجماعي وخلق جو إجتماعي سليم، وتعميق الإحساس بالإنتماء إلى الجماعة وتحقيق الإستقرار النفسي والأمان للعاملين وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق الأداء الوظيفي للعمال، حيث نجد أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على هذا الأسلوب في قيادتها للمؤسسة سعياً بذلك إلى تحقيق أداء وظيفي فعال.

-أما فيما يخص "نظرية الشبكة الإدارية" قام بتطوير هذه النظرية كل من "روبرت بلاك" و"جيمس موتون" واستطاعا تحديد أسلوبين لسلوك القائد هما: الإهتمام بالإنتاج والإهتمام بالأفراد وقد قام الباحثين بتوضيح هذين الأسلوبين على صورة شبكة ذات محورين يظهر عليهما أساليب القيادة المختلفة. المحور الأفقي يمثل الإهتمام بالإنتاج بينما المحور العمودي يمثل الإهتمام بالأفراد ويشير الرقم (1) على المحور إلى أدنى درجة اهتمام ورقم (9) إلى أقصى درجة اهتمام.

بالرغم من إن الشبكة الإدارية تظهر أنواعاً مختلفة من أساليب القيادة (81 أسلوب قيادي) وتعتمد على درجات متفاوتة من الإهتمام بالإنتاج وبالأفراد إلا إن "بلاك وموتون" أكدا على خمس نماذج قيادية: أربع منها على زوايا الشبكة وواحدة في الوسط كالتالي:²

أولاً: نموذج رقم 11- يبدي القائد إهتماماً ضعيفاً بكل من الإنتاج والأفراد وتسمى "الإدارة المسلوقة القوة" ويشبه هذا النموذج قيادية عدم التدخل والتي تقول "دع الأمور تنساب لوحدها"³

* وهذا الأسلوب يمكن أن يطلق عليه القيادة الفوضوية أو الحرة حيث يسمح القائد بالحرية الكاملة للأفراد ويترك الجماعة لنفسها كلية، وهذا الأسلوب يؤدي إلى إفساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى والقلق ويفقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة وهذا ما يؤدي إلى إنخفاض مستوى

محمود سلمان العميان: المرجع نفسه : ص 268. ¹

نفس المرجع: ص 270. ²

نفس المرجع : ص 270. ³

الجودة وشيوع السلوك العدواني وعدم إحساس أفراد الجماعة بالأمن وهذاما يمنع تحقق الأداء الوظيفي الفعال داخل المؤسسة.

ثانيا: نموذج رقم 1.9- يظهر القائد اهتماما عاليا بالإنتاج واهتماما ضعيفا بالأفراد وهذا القائد متسلط ويطلب الإذعان والإمتثال من المرؤوسين باستخدام أسلوب التهديد والتلويح بالعقاب ويراقب عن كثب ولا يسمح للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى الإحباط وعدم الولاء التنظيمي .

*إن هذا الأسلوب نجده في النمط القيادي الدكتاتوري الذي يقوم على الإنفراد بالسلطة وإتخاذ القرارات وعلى الأوامر والرقابة الصارمة كما يتميز بالإستبداد والسيطرة على المنظمة ومن فيها، وهذا يؤدي إلى إنخفاض الروح المعنوية وعدم الرضى الوظيفي، وتولد الكراهية والعداء وقتل روح المبادرة والإبداع، وبالتالي لايتحقق الأداء الوظيفي الفعال للعمال، والذي يظهر على شكل مخرجات فيما بعد ويتمثل في إنتاج مؤسسة نفضال.

ثالثا: نموذج 9.1- يظهر القائد اهتماما عاليا بالأفراد واهتماما ضعيفا بالإنتاج والإهتمام بالمرؤوسين سيؤدي إلى زيادة الإنتاج تلقائيا ولكن أشارت الدراسات ان العامل السعيد في عمله ليس بالضرورة مرتفع الإنتاجية¹.

*أثبتت بعض الدراسات أن السلوك القيادي الذي يركزه إهتمامه على الأفراد لا يؤدي بالضرورة إلى رفع روحهم المعنوية، مما يؤثر سلبا على الإنتاجية، فعندما يصرف القائد إهتمامه عن الإنتاج يكون لذلك أثر عكسي الروح المعنوية للمرؤوسين وعلى إنتاجيتهم، وبالتالي هذا الأسلوب ليست له علاقة بالأداء الوظيفي الفعال.

رابعا: نموذج 5.5- يتميز القائد باهتمام معتدل في كل من الإنتاج والأفراد إذا يتم الحصول على إنتاج مقبول وبالمقابل يتم اشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات والإهتمام بمقترحاتهم وتشجيع الإتصال الهابط والصاعد والعمل على خلق بيئة عمل مناسبة والقيام بكل تلك الممارسات الإدارية بشكل معتدل وليس بالدرجة القصوى².

*في هذا الأسلوب يمكن للمؤسسة أو المنظمة أن تحقق إنتاج مقبول وليس بالدرجة القصوى.

محمود سلمان العميان: نفس المرجع ص 271¹.

نفس المرجع: ص 271².

خامساً: نموذج 9.9 يتميز أسلوب القائد باهتمام عال بكل من الإنتاج والأفراد على حد سواء ويركز القائد هنا على روح الفريق الواحد في العمل وهذا النموذج يشبه نظام ليكرت رقم (4) ففي كل من النموذجين يحاول القادة دمج أهداف الفرد بأهداف المنظمة وبالتالي تحقيق رضا العاملين والحصول على أقصى إنتاج وبهذا يصبح المديرين قادة فعالين:¹

* إن هذا الأسلوب يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعمال وخلق جو إجتماعي سليم، تحقيق الاستقرار النفسي والشعور بالأمان وهذا الأخير يؤدي إلى تحقق الأداء الوظيفي الفعال لأنه يقوم على مبادئ تعود بالإيجاب على كل الأطراف في المؤسسات والمنظمات وخاصة الزيادة في الإنتاج والأداء وهذا الأسلوب تعتمد عليه المقاطعة التجارية لشركة نפטال بولاية سعيدة والتي هي محل الدراسة.

وعليه قمنا بالإعتماد على النظام رقم (03) والنظام رقم (04) من نظرية ليكرت في القيادة وعلى النموذج 5.5- والنموذج 9.9- من نظرية الشبكة الإدارية كمقاربة سوسيولوجية للدراسة الراهنة، هو مايقوم عليه النمط القيادي الديمقراطي الذي تعتمد عليه المقاطعة التجارية لشركة نפטال لولاية سعيدة كمبدأ أساسي لتحقيق الأداء الوظيفي الفعال للعمال حيث تقوم فلسفة المؤسسة محل الدراسة على أن النمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى فعالية الأداء الوظيفي للعمال وهذا ما سنحاول إختبار صدقه في الدراسة الراهنة.

محمود سلمان العميان: نفس المرجع، ص272.¹

خلاصة:

بناءً على ما تقدم يمكن القول أن الفصل الخاص بالإطار المنهجي للدراسة يحتل أهمية كبيرة في البحث العلمي، في ميدان السوسيولوجيا بصفة عامة، وموضوعنا محل الدراسة بصفة خاصة نظراً لكونه يتضمن توضيحاً للإطار النظري حول موضوع النمط القيادي، وأثره على الأداء الوظيفي للعمال في إطار "نظرية ليكرت" في القيادة ونظرية الشبكة الإداري لكل من "روبرت بلاك وجيمس موتون" من حيث أنه يشير إلى أسباب إختيار الموضوع، أهمية الدراسة وأهدافها وصولاً إلى طرح الإشكالية وتوضيح فروضها وتحديد مفاهيمها، وإنهاءً بعرض الدراسات السابقة وتوضيح نتائجها ومختلف جوانبها المهمة ذات العلاقة بموضوعنا.

الفصل الثاني: القيادة

تمهيد:

المبحث الأول: ماهية القيادة .

المطلب الأول: تعريف القيادة

المطلب الثاني: عناصر القادة

المطلب الثالث: أهمية القيادة

المطلب الرابع: أنماط القيادة

المبحث الثاني: نظريات القيادة ووظائف القائد.

المطلب الأول: نظريات القيادة

المطلب الثاني: وظائف القائد

المطلب الثالث: صفات القائد الناجح

المطلب الرابع: العلاقة بين القيادة والإدارة

خلاصة:

تمهيد:

نقوم في هذا الفصل بعرض الإطار النظري لهذه الدراسة والمتمثل في عرض تعريفات القيادة وعناصرها وأهميتها بالإضافة إلى عرض وظائف القائد الإداري وأهم أنماط القيادة المعمول بها وكذا التطرق إلى نظريات القيادة وصفات القائد الإداري الناجح كما سيتم الإشارة إلى العلاقة بين القيادة والإدارة وهذه هي أهم العناصر التي يتم من خلالها التعرف على موضوع القيادة.

المبحث الأول : ماهية القيادة

المطلب الأول : تعريف القيادة

يجمع خبراء الإدارة على أن موضوع القيادة من أهم مبادئ العلوم الإنسانية ذات الطبيعة الإدارية وبالرغم من تعدد البحوث والدراسات في هذا الموضوع، فإن رأي العلماء والباحثين في مجال الإدارة لم يستقر على وضع تعريف جامع لمفهوم القيادة ولكنه ومع تعدد التعريفات فإن هناك تشابها ملحوظا بين هذه التعريفات وعليه سوف نعرض أهم تعريفات القيادة:

- يعرف "kootz" القيادة بأنها: القدرة على التأثير الشخصي بواسطة الإتصال لتحقيق هدف.
- ويعرفها "Kelly and bazer" على أنها: عملية التأثير على نشاط مجموعة منظمة في مهمة تحديدها للأهداف وتحقيقها لهذه الأهداف.
- أما "Fiffner" فيعرف القيادة على أنها: فن تنسيق الأفراد والجماعات ورفع حالتهم المعنوية للوصول إلى أهداف محددة¹.
- ويعرفها "L.allen" بأنها النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه ليقومون بعمل فعال.
- ويعرفها عبد الكريم درويش وليلى تكلا بقولهما القدرة التي سيتأثر بهما المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاقاتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته².
- أما "Brown" فيقول أن القيادة عبارة عن عملية نفسية للتوجيه التابعين.
- ويعرفها "Tead" القيادة على أنها: ائتلاف مجموعة سمات تمكن الفرد من حمل الآخرين على اتباع توجيهات مطلوبة لبلوغ الأهداف .
- ويعتبرها "Borgadus" بمثابة تعبير عن الشخصية في العمل تحت ظروف المجموعة³.

1. محمود سلمان العميان : مرجع سابق ، ص 257.

2. صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية،الإسكندرية، 2001 ، ص 195.

3. محمود سلمان العميان: مرجع سابق،ص258.

- ويرى "F.E.Fiedler" أن القيادة: هي عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك، وتتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة على إنجاز عمل مشترك لذلك فالقائد قد يستخدم قوة مركزة لغرض الإذعان أو قد يحاول إقناع جماعته بتنفيذ أوامره¹.

- ويقول "Pigors" أن القيادة: هي عملية تأثير متبادل يؤدي عن طريق تظافر الأفراد رغم الفروق إلى توجيه النشاط الإنساني سعياً وراء مسألة مشتركة².

*ومن مجموع هذه التعريفات للقيادة الإدارية يتبين أن هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود العملية الإدارية وهذه العناصر هي:

أولاً: عملية التأثير التي يمارسها المدير على موظفيه ووسائله في ذلك.

ثانياً: ما تؤدي إليه عملية التأثير هذه من توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم وتنظيمهم.

ثالثاً: الأهداف الإدارية المراد تحقيقها³.

طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب، 2007، ص 74¹.

حسين عبد الحميد أحمد رشوان: القيادة ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010، ص 15².

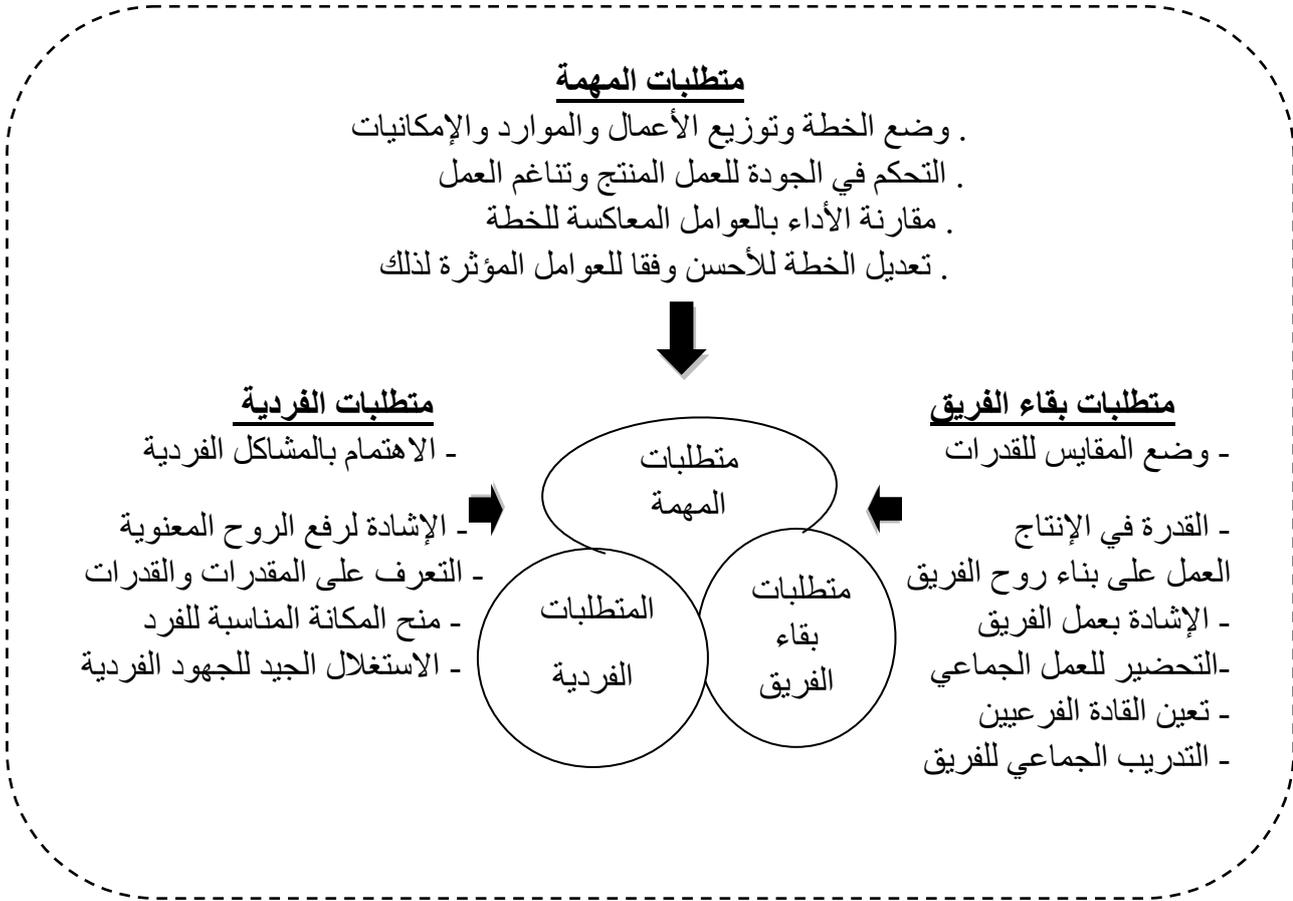
صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص 196³.

المطلب الثاني: عناصر القيادة

- إن أهم الوظائف والمتطلبات التي تهدف القيادة إلى تحقيقها تعتمد على ثلاث عناصر هي:

- 1/ متطلبات المهمة
- 2/ متطلبات بقاء الفريق
- 3/ متطلبات الفردية¹

الشكل رقم (01) يوضح عناصر القيادة.



- بالرغم من أن المتطلبات الثلاثة محددة، لكنها ليست منفصلة بل متداخلة فيما بينها، كما هو واضح من الرسم التخطيطي السابق، فقد تكون لبعض الاحتياجات في أحد المجالات آثارها الجانبية على الاحتياجات الأخرى، كما أن المهام المستهدفة بأحد الاحتياجات تؤثر في المناطق الأخرى².

محمد عبد الكريم: إنسانية فن القيادة والإدارة العسكرية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2006، ص 1.75

² نفس المرجع: ص 76.

المطلب الثالث: أهمية القيادة:

لقد ذهب الكثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة، وتمكن أهميتها في ازدياد حاجة التنظيمات الحديثة للقيادات الإدارية ذات الكفاءة العالية والقادرة على القيادة الفعالة والتنظيم، ووضع الهيكل التنظيمي المناسب والتشريعات المواتية وفق متطلبات الظروف، وإن أهمية القيادة الإدارية نابعة من كونها تقوم بدور أساسي يرى في كل جوانب العملية الإدارية كأداة محركة لها لتحقيق أهداف المؤسسة ويمكن أن نختصر الحديث عن أهمية القيادة في النقاط التالية:

- أهميتها تكمن في أنها حلقة الوصل المتمثلة في الفترة التي تتدفق لتوجيه الطاقات بأسلوب متناسق يضمن العمل بين خطط المنظمة وتطوراتها المستقبلية.
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- وضع استراتيجيات رائدة في عملية تحريك محفزة نحو هدف سامي.¹
- العمل على نشر روح الإيحاء والانسجام بين الأعضاء والجماعات التي يتكون منها المجتمع.
- مساعدة الجماعات على الإتفاق على الأهداف التي يجب تحقيقها ووضع الخطط واختيار الوسائل المناسبة وتوفير الموارد والإمكانات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
- توجيه تفاعل أعضاء الجماعات ليس فقط لخلق العلاقات الاجتماعية السلمية بينهم، ولكن أيضا لإيجاد تلك العلاقات بينهم وغيرهم من الجماعات الأخرى في المجتمع.²
- وبالإضافة إلى هذا يوضع "وررن بينز" "Warren Bennis"، أن وجود القادة في أي تنظيم سوف يمنح للعاملين الآتي :

1/الشعور بالأهمية: يشعر كل فرد بأنه يستطيع أن يساهم ولو بجزء في نجاح التنظيم، مما يعطيهم الشعور بأهميتهم كعاملين في التنظيم ويكسبهم الشعور بالثقة والاعتزاز.

طارق محمد السويدان، فيصل عمر باشر اهيل: صناعة القائد، دار الأندلس الخضراء، جدة، (2)، 2003، ص 42.¹

حسين عبد الحميد أحمد رشوان: مرجع سابق، ص 86، 87.²

2/مسألة التعلم والجدارة: يضمن القادة مسألة التعلم لدى كل من يعمل معهم، فهم حريصون على وضوح فكرة تعلم الإنسان من أخطائه وتصحيحها وعدم شيوع فكرة الفشل والخوف منها.¹

3/الشعور بالجماعية: حينما يكون هناك قادة، تكون الجماعية والوحدة حتى مع وجود الخلافات هناك شعور بالجماعة والأعمال المتشابكة تنفذ على أكمل وجه.

4/متعة العمل: توفر القيادة مناخا تنظيميا يتصف بالمتعة والتحدي والحوافز لأداء العمل وانجازه، توفر القيادة الرؤية الصحيحة للحاضر والمستقبل، فهي لا تصدر أوامر وتعليمات بل تأثيرا نابعا من رؤى صحيحة مغلفا بأمانة واستقامة، بحيث ينتج عنها الثقة والالتزام من قبل التابعين.²

وفي الأخير يمكن أن نخلص بأن القيادة الإدارية هي حلقة الوصل بين الموارد البشرية وبين خطط المؤسسة وتطوراتها المستقبلية، بحيث تمكنها من مواكبة التغيرات ووظيفتهما أو التكيف معها لخدمة أهداف المؤسسة .

المطلب الرابع: أنماط القيادة

إن اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه تعكس تباينا في أساليب القيادة وأنماطها، وقد تركزت الدراسات العديدة التي قام بها علماء الإدارة والنفس والاجتماع حول تحديد أفضل أسلوب أو نمط للقيادة يمكن للقائد باستخدامه أن يحقق الأهداف المطلوبة بكفاءة، وقد توصلت هذه الدراسات إلى تصنيفات متعددة لأنماط القيادة وهناك ثلاث أنماط أساسية يستعملها القادة الإداريون لقيادة مرؤوسيهم وحفزهم وهي كالتالي:

(1)- النمط القيادي الديمقراطي:

يتمثل نمط القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة، فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السلمية بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباع لحاجاتهم، وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم، كما تعتمد على إشراك

¹ عبدالله بن عبدالغني الطجم ، طلق بن عوض الله السواط: السلوك التنظيمي، دار حافظ، جدة، طبعة(4)، 2003، ص200.

نفس المرجع: ص 201.²

المروسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات¹، وأيضا وضع الخطط والبرامج وفي تقسيم العمل ونظام الرقابة، وتشترك القيادة الديمقراطية أعضاء التنظيم في تحديد كل هذه الأمور، وفي هذه القيادة تسود المعايير والأسس الموضوعية في القيادة الإدارية وفي تقييم الأشخاص بدلا من الإمتيازات الشخصية التي تسود كما هو الشأن في القيادة الدكتاتورية² وتجسيدا لما سبق فإن القيادة الديمقراطية تباشر أعمالها خلال جماعية التنظيم وذلك حتى يحدث تفاعل خلاق بين سياسات التنظيم وخطته وأهدافه، وتكون علاقات التنظيم مبنية على أساس موضوعي بحت، سواء كانت هذه العلاقات بين القادة وأعضاء التنظيم أو بين الأعضاء أنفسهم، لاعلى أساس شخصي فتكون الجزاءات الصادرة عن القيادة ثوابا أو عقابا على أساس حقائق عقلية منطقية.³

مزايا النمط القيادي الديمقراطي:

- رفع الروح المعنوية للعاملين وإقبالهم على العمل برغبة ونشاط .
- تحقيق الترابط الجماعي وخلق جو اجتماعي سليم .
- تعميق الإحساس بالانتماء للجماعة.
- تحقيق الإستقرار النفسي والأمان للعاملين.
- تنسيق روح الإبتكار والعطاء بين العاملين.
- المزايا المترتبة على تطبيق المشاركة في إتخاذ القرارات من تفعيل القرارات والمتخذة والإلتزام بتنفيذها.
- انخفاض معدل الشكاوي والتظلمات والغياب ودوران العمل.
- خلق اتجاه إيجابي نحو القائد.

صالح الدين محمود عبد الباقي: مرجع سابق، ص 200.¹

محمود شحماط: المدخل لعلم الإدارة العامة، دارالهدى، الجزائر، 2010، ص 82.²

إبراهيم عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2006، ص 83.³

- زيادة الإنتاج والأداء.¹

مأخذ النمط القيادي الديمقراطي:

- من أبرز المآخذ على أسلوب القيادة الديمقراطية، والتي كشفت عنها الدراسات التي تمت في إطار هذا الاتجاه ما يلي:

* ما يؤخذ على المشاركة كركيزة أساسية للقيادة الديمقراطية من أنها تشكل مظاهر لتنازل القائد عن بعض القادة كغاية في حد ذاتها وليست كوسيلة، لتحقيق ديمقراطية القيادة من ناحية أخرى.²

* إن استشارة المرؤوسين أسلوب غير عملي، ولا يتناسب مع الشخصية البيروقراطية للمرؤوساء.

* أثبتت بعض الدراسات أن السلوك القيادي الذي يركز اهتمامه على المرؤوسين لا يؤدي بالضرورة إلى رفع روحهم المعنوية مما يؤثر سلباً على الإنتاجية، فعندما يصرف القائد اهتمامه ومسؤوليته عن الإنتاج يكون لذلك أثر عكسي على الروح المعنوية للمرؤوس وعلى إنتاجيته.³

(2)- النمط القيادي الحر:

هو النمط الذي يمكن أن يطلق عليه القيادة الفوضوية، حيث يسمح القائد بالحرية الكاملة لأعضاء الجماعة في اتخاذ القرارات، فالقائد لا يقود وإنما يترك الجماعة لنفسها كلية، ولا يشترك مع أعضائها في اتخاذ القرارات،⁴ ولا يتم استخدام القوة في هذا النمط من القيادة إلا بقدر ضئيل، حيث تقع المسؤولية بصفة عامة على المجموعة فهم يقومون بتحديد الأهداف وسبل تحقيقها ولا يتدخل القائد في نشاطات المجموعة إلا بقدر ما يطلب منه، من حيث تزويدهم ببعض المعلومات أو دعم لنشاط المجموعة، والاتصالات تكون متبادلة لكنها غير منتظمة،⁵ ويرجع استخدام النمط الحر أو المطلق إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر أسلوباً لتوجيه جهود ونشاطات الأفراد وفي مجال الإدارة، لم يطلق هذا الأسلوب إلا بعد استخدامه في الدراسات التجريبية التي قامت

محمود سلمان العميان : مرجع سابق ، ص 261.

صلاح الدين محمود عبد الباقي: مرجع سابق ، ص 200.

محمود سلمان العميان : مرجع سابق ، ص 261.

طلعت إبراهيم لطفي: مرجع سابق ، ص 75.

عبدالله بن عبد الغني الطجم ، طلق بن عوض الله السواط: مرجع سابق، ص 190.

بها جامعة أيوا الأمريكية، وجرى تطبيقه بعد ذلك في الدراسات التطبيقية التي أجريت في التنظيمات الإدارية المختلفة.¹

من خلال كل هذا نخلص إلا أن " القيادة الحرة تركز اهتمامها على حرية الفرد العامل في أداء العمل"².

مزايا النمط القيادي الحر:

(1)- قد يؤدي هذا الأسلوب إلى نتائج حسنة إذا كانت الظروف ملائمة لتطبيقه، وتوفرت المهارة لدى القائد لتطبيقه، حيث يؤدي إلى تشجيع الأفراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقبلي وتحقيق الإبداع الشخصي، والحصول على الخبرة عن طريق الإستقلال في العمل، ويتم التفويض إلى المرؤوسين الأكفاء ونتيجة الثقة يتجاوب هؤلاء المرؤوسين.

(2)- قد ينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعلمية عالية كما في مؤسسات الدراسات و الأبحاث.³

(3)- اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم، وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.

(4)- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الإتصالات، فالقائد الذي يتبع القيادة الحرة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً، إلا إذا جعل باباً مفتوحاً لمرؤوسيه وسهل لهم سبل الإتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها.⁴

مأخذ النمط القيادي الحر:

- إن الإتجاه الغالب لدى الإدارة هو أن أسلوب القيادة الحرة غير مجد في التطبيق العملي لكونه يقوم على أساساً على حرية المرؤوسين الكاملة في العمل ولأن القائد الذي يتبع هذا

¹ شهيناز درويش: أثر نمط القيادة الإدارية على تنمية ابداع الموارد البشرية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، رسالة ماجستير منشورة، 2011/ 2012، ص 91.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق ، ص 201.

³ محمود سلمان العميان: مرجع سابق ، ص 262.

⁴ صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق ، ص 201.

الأسلوب يمثل في نظرهم القائد الذي لا يقود ولكنه يلقي مسؤولية إنجاز العمل على مرؤوسيه دون ضبط لسلوكهم أو توجيه لجهودهم.¹

- يؤدي إلى إفساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى والقلق ويفقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة فقد ثبت أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسرورا دائما في عمله فعلى الرغم من أن الجماعة قد يقل فيها التوتر إلا أن السلوك العدواني هو الذي يشيع بين أفرادها وهذا يؤدي إلى ضعف حرية العاملين وانخفاض مستوى الجودة حيث يحاول كل فرد السيطرة على زملائه ويرجع السلوك العدواني إلى عدم إحساس أفراد الجماعة بالأمن.²

- إن هذا الأسلوب لا يعد من الأساليب القيادية لأن القيادة هي النشاط الإيجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري، على الآخرين لتحقيق هدف معين بوسيلة التأثير أو الاستمالة ولكن في ظل أسلوب عدم التدخل من قبل القائد فإن المجموعات العاملة تفتقر إلى الضبط والتنظيم، مع زيادة حدة الروح الفردية ما يجعل من الصعب قيادتها وتوجيهها نحو الأهداف المطلوبة.³

(3)- النمط القيادي الدكتاتوري:

يقصد به ذلك النوع من القيادة الذي يتخذ فيه القائد قراراته بنفسه وعلى أفراد دون مشاركة في هذا الشأن من الجانب المرؤوسين، ولو حتى عن طريق تقييم الآراء والمقترحات، وفي هذا النوع من القيادة نجد أن علاقات التنظيم قد بنيت على أساس شخصي خالص فلا تمارس سلطة الجراء ثوبا أو عقابا على أساس موضوعي،⁴ وهذه القيادة تتميز بالإستبداد أي سيطرة الرئيس الأعلى على المنظمة، ومن فيها مع اقتناعه بعدم جدوى مشاركة العاملين من أعضاء التنظيم في اتخاذ القرارات أو رسم السياسات، فالقائد هنا ينفرد بالسلطة، ويعتمد على الأوامر الملزمة التي يضعها وحده⁵ وطلب الإذعان والولاء من مرؤوسيه والتأكيد على ضرورة إنجاز العمل

صالح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق: ص 202.

محمود سلمان العميان : مرجع سابق، ص 262.

نفس المرجع: ص 263.

إبراهيم عبد العزيز شيحا: مرجع سابق ، ص 314.

محمود شحماط: مرجع سابق، ص 81.

وممارسة الرقابة عن كثب واتخاذ القرارات الفردية دون مشاركة من المرؤوسين ولا يتقبلون الإقتراحات واللجوء إلى أسلوب الإكراه والعقاب والتهديد، باستعمال السلطة لفرض النظام والقيام بالإنجاز،¹ وقد ساد هذا النمط بالذات خلال القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين ووجد هذا النوع القيادي في أفكار "ماكس فيبر"، وعلماء الحركة العلمية في الإدارة السند المعضد لإتجاهاته التحكيمية.²

مزايا النمط القيادي الدكتاتوري:

- إن هذا النمط يمكن أن يكون منسجما مع بعض النوعيات من المرؤوسين الذين يتخوفون من السلطة، وتحمل نتائج القرارات التي يتخذونها أو الذين يتصفون بالجبن ونقص الثقة في قدرتهم أو المشاعيين ذوي السلوك العدواني، فيكون القائد المتسلط مناسب لهذه النوعيات ويؤدي إلى زيادة كفاءتها وفعاليتها.

- إن هذا النمط يكون إيجابيا في حالات العمل الروتيني الخاضع لقواعد و معلومات محددة وواضحة، ويكون خط السلطة مفهوم فيقبل المرؤوسين أن تكون السلطة مركزية مقتنعين بجدواها.³

نخلص مما سبق أن لهذا النمط جدوى في بعض المواقف والظروف، لكن هذا لا ينفي إيجابيته كنمط قيادي في كل الأحوال وذلك أن الكثير من الدراسات أكدت وجود آثار سلبية كثيرة تترتب عن تطبيق هذا النمط.

مأخذ النمط القيادي الدكتاتوري:

- انخفاض الروح المعنوية للأفراد وبالتالي عدم الرضى الوظيفي لديهم.

- تولد الكراهية والعداء بين القائد والتابعين.

- يؤدي إلى عدم ولاء التابعين للقائد.

- قتل روح المبادرة والإبداع لدى المرؤوسين.

محمود سلمان العمان : مرجع سابق، ص 259.¹

محمود شمحات: مرجع سابق ، ص 81.²

³ شهيناز درويش: مرجع سابق ، ص 86.

- انعدام الاتصال الصاعد بالتالي انعدام التفاهم المتبادل.
- يؤدي إلى خلق التنظيمات غير الرسمية للتخفيف من القلق النفسي والتوتر والإحباط لدى المرؤوسين، مما يؤثر على الأداء بسبب الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي.
- ارتفاع نسبة التذمر والشكاوي والتظلمات والغياب ودوران العمل.
- يصعب تحقيقه في الواقع العلمي حيث يتطلب أن يكون القائد، على درجة كبيرة من الخبرة والكفاءة والمعرفة تمكنه من القيام بكل المهام المعقدة.¹
- لا يتفق مع الشخصيات الكفوة في التنظيم، وهذا يؤدي بدوره إلى تسرب الكفاءات وعدم الاستفادة منها بشكل يحقق الأهداف المرجوة.²

المبحث الثاني: نظريات القيادة ووظائف القائد

المطلب الأول: نظريات القيادة:

1) نظرية الرجل العظيم:

- هذه النظرية هي من أولى النظريات القيادية ظهوراً، فهي تستند من خلال دراسة سير العظماء والقيادة أن هؤلاء العظماء يتمتعون بخصائص نادرة، لا تتوفر لغيرهم فالقائد بهذا المعنى يولد قائداً، ولا يصنع أو يتكون وإنما هو يخلق متمتعاً بهذه الصفات التي تؤهله للقيادة بجدارة، كما تجعل الآخرين يقبلون قيادته بسهولة لأنهم يلمسون أثر تلك الصفات القيادية التي يتمتع بها دونهم،³ وقد نظر المفكرون إلى القادة على أنهم محصورون في عدد محدود من العائلات كما أنهم يسهمون في تحديد شخصية المجتمع، وبالتالي تغيير التاريخ تغيير جوهرياً وذهبوا إلى القول بأن السمات القيادية موروثية وليست مكتسبة بمعنى أن القادة يولدون قادة، وأنه لا يمكن لشخص لا يملك القيادة أن يصير قائداً،⁴ فالقادة أمثال نابليون أوغاندي يتمتعون بصفات نادرة جعلتهم يمارسون القيادة بكل اقتدار،⁵ ومن المآخذ عليها إهمالها لسمات المرؤوسين ومسؤوليتهم وحاجاتهم، وأنها تقدم سمات مثالية وقد أستمروا الاعتقاد بأن الشخص

محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 262.¹

شهيناز درويش: مرجع سابق، ص 87.²

شعلان الشمري: مفاهيم في الإدارة، جدة، د (ط) 2012، ص 108.³

حسين عبد الحميد أحمد رشوان: مرجع سابق، ص 61.⁴

شعلان الشمري: مرجع سابق، ص 108.⁵

يولد و معه خصائص القيادة ،أو لا يولد بها وأهم ما جاءت به هو افتراضها بقدرة القائد الرجل العظيم على إحداث التغييرات في حياة الجماعة وسماتها وخصائصها وأن القادة يولدون ولا يصنعون، والشخص عندما يولد إما إن يمتلك السمات الضرورية للقيادة أو لا يمتلكها.¹

(2) نظرية السمات:

تعتبر هذه النظرية مشابهة لنظرية الرجل العظيم ،فهي ترى بأن القائد لا بد أن يتمتع بصفات وخصائص مختلفة تميزه عن غيره ولكن في هذه النظرية الخصائص والصفات هي أشياء بالإمكان اكتسابها من خلال التعليم والتدريب ،وتضع هذه النظرية العديد من السمات أو الصفات التي يتمتع بها القادة.² مثل الذكاء والثقة بالنفس وبعض الخصائص العقلية والجسمية³ ، إلا أن هذه الصفات أصبحت تزداد مع كثرة الدراسات والبحوث حتى أفرغت هذه النظرية من محتواها، وجعل من المستحيل أن يتمتع إنسان واحد بكل هذه الصفات حتى يصلح لأن يكون قائداً.⁴

ولقد وجهت انتقادات كثيرة الى نظرية السمات ،أهمها صعوبة توفر جميع السمات المذكورة في شخص واحد، بالإضافة الى اختلاف الباحثين في تحديد السمات القيادية وعدم تحديد الخصائص التي تميز القادة عن التابعين ،وتجاهل دور المرؤوسين في فعالية عملية القيادة. كذلك لم تبين هذه النظرية الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على القائد ونجاحه.⁵

(3) نظرية الخط المستمر في القيادة :

لقد حدد "Tannenbaum" and "dschmidt" في هذه النظرية العلاقة بين القائد و مرؤوسيه على أساس خط متواصل، يبين نهاية الطرف الأيسر من هذا الخط سلوك القائد المركزي، بينما يبين نهاية الطرف الأيمن سلوك القائد الديمقراطي وهناك سبعة أساليب قيادية تمثل السلوك القيادي على الخط المذكور، وذلك بناء على كيفية اتخاذ القرار في المنظمة

⁴ شهرزاد محمد شهاب: القيادة ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة، مجلة دراسات تربوية ، العدد 11، تموز، 2010، ص 113.

شعلان الشمري: مرجع سابق، 2012، ص 108.

طلعت إبراهيم لطفي : مرجع سابق، ص 76.

شعلان الشمري : مرجع سابق ، ص 109.

محمود سلمان العميان : مرجع سابق ، ص 264.

وتشير هذه النظرية إلى أنه لا يوجد سلوك قيادي واحد ناجح في كل الأوقات، وأن اعتماد أسلوب معين يعتمد على عدة عوامل كامنة لدى المدير والمرؤوسين والموقف¹.

أ- العوامل المتعلقة بالمدير:

- قدرة المدير على حل المشكلة واتخاذ القرار وحده.
- مدى ثقته بكفاءة مرؤوسيه وقدرتهم على تحمل المسؤولية.
- مدى استعداد المدير بإبداء التسامح تجاه مرؤوسيه عند وقوعهم في أخطاء.
- الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير وهل يرغب في لعب دور الموجه والامر أم الأخذ بقيادة الفريق الواحد.

ب- العوامل المتعلقة بالمرؤوسين:

- الرغبة لديهم في الإستقلالية بالعمل.
- القدرة على تحمل مسؤولية اتخاذ القرار.
- فهم أهداف المنظمة وتوفير الولاء التنظيمي لديهم .
- توفر المعرفة والكفاءة لاتخاذ القرار.

ج- العوامل المتعلقة بالموقف/ الوضع:

- التقاليد والأعراف التنظيمية (المدخل الفردي/ الجماعي لإتخاذ القرار- المركزية/اللامركزية)
- التشتت الجغرافي للمنظمة وحجمها.
- قدرة الجماعة التنظيمية في العمل معاً كفريق.
- مدى اتساع أو ضيق الوقت لاتخاذ القرار.²

محمود سلمان العميان: مرجع سابق:ص 265¹

نفس المرجع: ص 266²

4) نظرية البعدين:

يطلق على هذه النظرية اسم دراسات جامعة ولاية أوهايو في القيادة، حيث قامت مجموعة من الباحثين في تلك الجامعة، ولفترة طويلة بإجراء أبحاث بهدف تحليل أنماط السلوك القيادي، وتمكنوا من تحديد بعدين لسلوك القيادة هما:

أ/ - هيكله المهام:

- ويقصد به تحديد الأدوار بين القائد والمرؤوسين ويعبر عن مدى اهتمام القائد بتخطيط العمل، وتنظيمه وتوزيعه على مرؤوسيه والرقابة عليهم وتجربة أساليب العمل المبتكرة.

ج/ - الإهتمام بمشاعر الآخرين:

يأخذ القائد في الإعتبار آراء وأفكار ومشاعر المرؤوسين، وينمي جوا من الصداقة والثقة والإنتفاع عليهم وإقامة اتصال ذي اتجاهين هابط وصاعد.

وبموجب هذا التحميل فإن هذين البعدين ليسا متعارضين، والقائد الفعال هو الذي يستطيع تحقيق درجة عالية في كليهما بنفس الوقت، وبالتالي يحقق الرضى والإنجاز الجماعي لمرؤوسيه¹.

5) النظرية الظرفية لفيدلر:

- قام فيدلر بتطوير نموذج في القيادة الموقفية، وتقوم هذه النظرية على فرضية أن القادة يختلفون في اتجاهاتهم، سواء في أعمالهم أو نحو مرؤوسيهم تشير هذه النظرية إلى أنه ليس هناك أسلوب واحد في القيادة، يصلح لكل زمان ومكان وبالتالي يتعين على القائد التكيف مع طبيعة الموقف.

إن مدى ملائمة الموقف للنمط القيادي مرهون بتوفر ثلاثة عوامل رئيسية كالتالي:

أ-العلاقة بين القائد والتابعين:

يقصد بذلك تقبل المرؤوسين للقائد، ويعتبر فيدلر هذا العامل من أهم العوامل الموقفية، لذلك يدل على مدى تجارب وانصياع المرؤوسين للقرارات الصادرة من القائد، ومدى مساندهم وتقبلهم ومدى توفر الثقة بين الرئيس والمرؤوسين².

محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 269¹

نفس المرجع: ص 272²

ب- هيكله المهام:

ويقصد بذلك مدى وضوح الأهداف والعمل، والواجبات الملقاة على عاتق المرؤوسين وتحديد أساليب العمل ومعايير الأداء.

ج- وضوح السلطة الرسمية للقائد:

وتعني درجة القوة في مركز القائد لأداء مهامه، والمتعلقة بالسلطات الممنوحة له في منح المكافأة وفرض العقوبات وتفويض السلطة.

ويعتقد فيدلر أن الموافق تكون ملائمة للقائد، إذا كانت الأبعاد والعوامل الثلاثة أنفة الذكر مرتفعة بمعنى أن القائد يلقى قبولاً من المرؤوسين، والمهام محددة الأبعاد والأهداف، والقائد يتمتع بسلطة قوية والعكس صحيح.¹

(6) نظرية المسار والهدف:

- قام بتطوير هذه النظرية روبرت هاوس "Ropert house" والتي تؤكد أن القائد الفعال هو الذي يقوم بمساعدة مرؤوسيه في تحديد أهدافهم، ورسم المسارات لتحقيق هذه الأهداف وإزالة العقبات التي تعترض طريقهم وتدريبهم ومكافأتهم على انجازهم ويعتمد هذا النموذج على نظرية التوقع في الحفز وتحدد هذه النظرية أربعة نماذج من السلوك القيادي يمكن استخدامها جميعاً من قبل القائد ولكن في مواقف وظروف مختلفة وهي:²

أ/ **السلوك الإجرائي:** ويشمل تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق نشاطات المرؤوسين من قبل القائد، ويمثل ذلك الجانب التقليدي المعروف بالمبادأة والتنظيم من حيث أن القائد يتيح للمرؤوسين فرصة معرفة ما هو متوقع منهم .

ب/ **السلوك المساند:** ويشمل مراعاة تقديم الدعم لحاجات المرؤوسين، و إبداء الإهتمام برفاهيتهم و مصالحهم وإيجاد جو ودي و مرض.³

ج/ **سلوك المشاركة:** ويتميز بالمشاركة في المعلومات والتركيز على المشورة مع المرؤوسين، والإستفادة من أفكارهم ومقترحاتهم في الوصول إلى قرارات جماعية.

محمود سلمان العميان: مرجع سابق ، ص 272. ¹

نفس المرجع: ص 273. ²

صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص 217. ³

د/ السلوك الموجه نحو الإنجاز : ويتميز بوضع أهداف تتحدى القدرات ، وتوقع أن يكون أداء المرؤسين على مستوى عال والسعي المستمر لتحسين الأداء ، عادة ما يطلب القائد بالأداء الجيد إلا أنه في نفس الوقت يبدي ثقته في قدرات مرؤوسيه على أداء العمل بصورة جيدة.¹

7) نظرية القيادة الإلهامية والزعامية:

تشير القيادة الإلهامية إلى وجود صفات تمثل منحة من الله للقليل من الناس، لصفات نادرة يمكنها أن تخلق من فرد معين قائد ويتميز الملهم بأنه أيضا زعيم أي أنه قادر على بناء الحماس والولاء والأداء بشكل عال لمرؤوسيه أو أتباعه. وهناك صفات تجعل من القائد ملهما وأغلب هذه الصفات تمثل صفات شخصية وأهم هذه الصفات ما يلي:

أ- **الثقة في النفس:** وهي تشير إلى اعتداد الفرد برأيه وقدراته الشخصية، وأنه قادر على ما يقوم به ،خير قيام وزيادة الثقة في النفس تناسب من القائد إلى المرؤوسين، فتكون نتيجتها ثقة مطلقة في الرئيس.

ب- **البصير والرؤية:** القائد الملهم يتميز بنفاذ البصيرة وأن رؤيته ثابتة للمستقبل وللأمور من حوله، فهو يستخدم كافة مهاراته في تحليل المواقف من حوله للتعرف على الفرص والتهديدات المحيطة ،ولكي يتعرف على نقاط القوة والضعف في مرؤوسيه كما أنه قادر على التعرف على احتياجات وقدرات كافة الأطراف المحيطين به.

ج- **سلوك غير عادي:** يتميز القادة الملهمين بتصرفات غريبة، وحينما يرتبط ذلك بنجاح باهر يثير ذلك عجب وإعجاب المرؤوسين فهؤلاء القادة لهم أحيانا هوايات غريبة أو أمزجة متطرفة أو انفعالات حادة، تؤدي إلى جعل المرؤوسين يتمادون في الإعجاب والثقة بهؤلاء القادة.

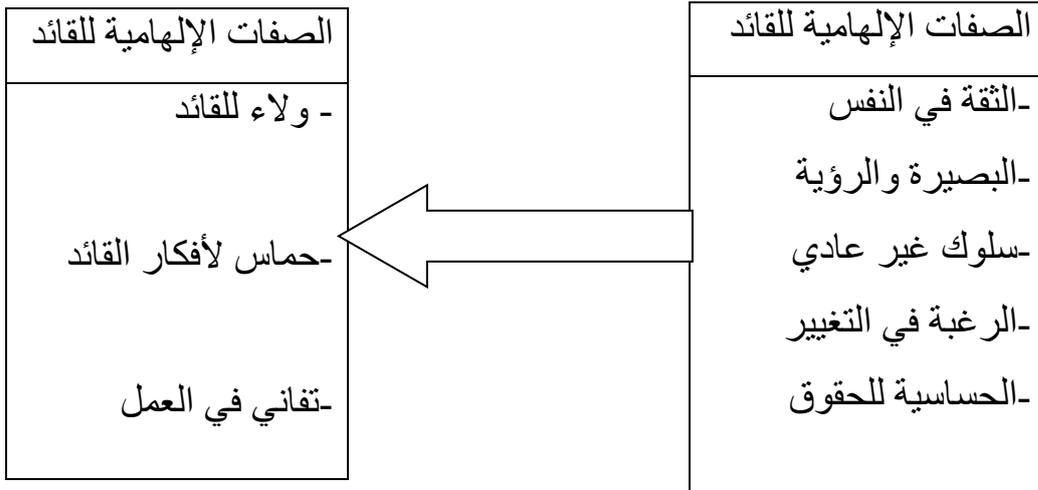
د- **الرغبة في التغيير:** يتميز القادة الإلهامين بأنهم محبين للتغيير بل أن مرؤوسيهم يرونهم كأداة للتغيير، ويساعد ذلك على إيمان هؤلاء المرؤوسين بتصرفات رؤساءهم وذلك على اعتبار إن هذه التصرفات ،هي الخلاص والملاذ من الوضع الراهن الذي يكرهونه.²

صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق :ص 217.

أحمد ماهر : مرجع سابق ، ص 317.

هـ- الحساسية للموقف: يتميز القادة الملهمين بأنهم يدرسون ويحللون بطريقة سريعة وجيدة الموقف من حولهم، للتعرف على الفرص المتاحة فيه وللتعرف على أي تهديدات وذلك إمعاناً في تحديد الرؤية القيادية السليمة أن هذه التصرفات هي الخلاص.¹

ويوضح الشكل(02) خصائص النظرية الإلهامية والزعامية في القيادة 2



(8) نظرية القيادة التحويلية:

يتميز القائد التحويلي بأنه قادر على تحويل منظمة إلى وضع أفضل، كما أن لديه نفس صفات القائد الملهم وبالتالي فإن هذه النظرية هي خطوة تالية وأكثر تقدماً عن النظرية القيادة الإلهامية بالإضافة إلى الصفات الخمس الإلهامية السابق الإشارة إليها يتميز القائد التحويلي بصفات أخرى أهمها:³

أ- قدرة عالية على تحديد المشاكل وعلى تحديد طرق حلها: فهو يناقش بأسلوب سهل ومقنع وحاسم لمشاكل العمل، ويضعها بشكل سهل أمام مرؤوسيه ويقوم بتعريفها بوضوح ثم يعرض طرق الحل التي تم التوصل إليها وكيفية مساهمتها في إزالة عقبات العمل ورفع الأداء بالمنظمة.

أحمد ماهر: مرجع سابق، ص218¹

نفس المرجع: ص319²

نفس المرجع:ص319³

ب- الحساسية لمشاعر المرؤوسين: فهو قادر على الإستماع لهم، وتقديم الدعم والنصيحة والمشورة والرأي، ويتم ذلك بنظام راقى للإتصالات والإجتماعات والمقابلات واللقاءات.

ج- إثارة حماس ودافعية المرؤوسين: وهذا القائد يستطيع أن يلهب مشاعر مرؤوسيه من خلال استخدام ألفاظ وتعبيرات ومصطلحات رنانة، واستخدام شعارات قوية وأنظمة وحوافز، ترضى المرؤوسين، والأهم قدرة عالية على الإحتفال بمرؤوسيه عند تحقيق الإنجازات المطلوبة¹.

09) أحدث النظريات القيادية:

- من خلال إطلاعنا فإن أبرز نظريتين ظهرت في الفترة الأخيرة:

أ- نظرية بلانك:

الصادرة في عام 2001 والتي يؤكد فيها على عدم وجود قائد فطري، وأينما هي مجموعة من الصفات والقدرات القابلة للتعلم، أو يحددها بمئة وثمان صفات ومن يتدرب عليها وخاصة في صغره سيظهر للناس بأنه قائد فإن مارسها بسلاسة وسير وبلا تكلف سماه الناس قائدا فطريا².

ب- نظرية الدين في القيادة:

والتي إنتشرت في الآونة الأخيرة في عدة كتب غربية ومن أبرزها (مع الإعتذار لسوء اختيار الأسماء، ولكنها ترجمة حرفية لعناوين كتب مشهورة "الله رئيسي" تعالى الله عن ذلك "المسيح المدير" وغيرها ورغم تحفظنا على العبارات وكذلك محدودية النصرانية في توفير الأمثلة الكافية، والتوجيه الصحيح لجعل الدين محورا للإدارة والقيادة، نظرا لتطبيق النصرى بفصل الدين عن الحياة والإنفصام النكد بين العلم والدين لديهم وبين الكنيسة والدولة ولعدم شمولية الدين لكل مظاهر الحياة وجوانبها رغم تحفظنا على ذلك إلا أن ما طرحته هذه الكتب، يمكن اعتباره محاولة أولية في إعادة كتابة نظريات القيادة والإدارة وفق القيم والمبادئ الدينية³.

أحمد ماهر : مرجع سابق ، ص 320.1

طارق سويدان ، فيصل عمر باشراحيل: مرجع سابق ، ص 123.2

نفس المرجع : ص 123.3

المطلب الثاني: وظائف القائد

لقد قام الفقيه "الأمريكي" "LUTHER GULITK" بتكوين كلمة "POSDCORB" من الحروف الأولى من عناوين الواجبات التي تندرج في اختصاص القائد الإداري، وفيما يلي نعرض بإيجاز تلك الواجبات وذلك حسب الترتيب الوارد في كلمة "POSDCORB"

(1) التخطيط "planning"¹

يقصد به بصفة عامة رسم السياسة العامة للمشروع على ضوء الاحتمالات المستقبلية، وفقا لما بين يدي الإدارة من وسائل مادية وبشرية، وذلك يتطلب من القائد الإداري سعة الأفق وبعد النظر وحسن الاختيار بين الوسائل المتعددة والحلول المحتملة .

(2) التنظيم "ORGANIZING"

وهو الجموع بين مختلف الوسائل المادية والبشرية المتعاونة، في تحقيق الهدف المشترك

(3) شؤون الموظفين "STAFFING"

ويندرج تحت هذا العنوان كل ما يتعلق بتعيين الموظفين والعمال وتدريبهم وترقيتهم

(4) التوجيه "DIRECTING"²

وهو نشاط الرئيس المستمر والمتعلق بإصدار الأوامر اللازمة لتنفيذ المهمة الإدارية المنوطة بالرئيس الإداري، ومتابعة تلك الأوامر للتأكد من أنها تنفذ على الوجه المطلوب .

(5) التنسيق "CO-ORDINATING"

وهو نشاط الرئيس الإداري المتعلق بالتوفيق بين نشاط من يعملون تحت امرته، حتى يتم التنفيذ حسب الخطة المرسومة وحتى يؤدي كل منهم أقصى ما يستطيع من جهد.

(6) النشاط المتعلق بالبيانات والوثائق "REPORTING"

القيادة تتطلب نقل المعلومات والبيانات من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى في نطاق التنظيم الإداري، كما أن عمل الرئيس الإداري يقتضي تزويد الرؤساء السياسيين بما يطلبون من بيانات، وتبادل المعلومات مع الرؤساء الآخرين.

¹ سليمان محمد الطماوي: الوجيز في الإدارة، دار الفكر العربي، القاهرة، طبعة (7)، 2000، ص 174.

² نفس المرجع، ص 174.

7) النشاط المالي "BUDGETING"¹

فالرئيس الإداري مسئول عن أن يؤدي واجباته في حدود ما بين يديه من اعتمادات، وذلك يتطلب من أن يحسن التصرف في تلك الإعتمادات وأن يحدد بدقة أوجه صرفها ومن بين الدراسات الحديثة في هذا المجال، الدراسة التي قدمها لنا "كريخ" والتي تناول فيها الوظائف المتعددة للقائد، وتقسّم هذه الدراسة وظائف القائد إلى نوعين أولية وثانوية.

أولاً: الوظائف الأساسية للقائد:2

- إداري
- مخطط وواضع سياسات
- ممثل خارجي للجماعة
- مراقب للعلاقات الداخلية
- مسؤول عن الجزاء والعقاب
- حكم ووسيط

ثانياً: الوظائف الثانوية للقائد:3

- رمز للجماعة
- معبر عن المسؤولية الفردية
- مفكر
- رمز للأبوة
- ضحية فدائية (يتحمل أخطاء غيره)
- وأضاف آخرون وظائف أخرى تتمثل في⁴:
- * تنمية الإتصال
- * الرقابة
- * اتخاذ القرارات

سليمان محمد الطماوي: مرجع سابق، ص175. ¹

إبراهيم الغمري: الإدارة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، طبعة (3)، ص 381. ²

نفس المرجع، ص.382. ³

محمود شمحات: مرجع سابق، ص 75. ⁴

المطلب الثالث: صفات القائد الناجح.

إن القائد الناجح هو الذي يحقق أهدافه بطريقة اقتصادية، في مناخ تنظيمي يرضى عنه المرؤوسين ويمكن إيجاز صفات القائد الناجح:

- العقيدة الصحيحة لأنها تهدي إلى المثل العليا وتدعو إلى عمل الخير.
- الشورى بحيث لا ينفرد القائد الإداري باتخاذ القرارات الهامة وحده بلا يشرك معه مرؤوسيه.
- معرفة الأصول العلمية للإدارة، لأن إمام القائد بأصول الإدارة يوفر عليه الكثير من الجهد الذي يضيع في تجارب خاصة يتعلم منها¹.
- الشعور الإنساني في المعاملة، وهي أن يحس القائد بأن أتباعه بشر وأنهم لا يختلفون عنه بشيء إلا في موقعه منهم وبهذا يكون الشعور بالثقة متبادلا بين الطرفين.
- الشخصية النافذة التي تستطيع أن تؤثر على سلوك الآخرين وتجذب اهتمامهم نحوه ومما يدعم الشخصية ويقويها، أن يتصف صاحبها بالإستقامة والتكامل العقلي والتوازن النفسي².
- أن يكون حازما جدير بالثقة ولكن في نفس الوقت ليس جامدا متصلبا.
- ان يكون قادرا على تمالك نفسه خاصة بالموافق الشديدة والصعبة³.
- مهارات الإتصال وهي القدرة الإستثنائية للقائد في التواصل مع مرؤوسيه.
- الموضوعية أي أنه على القائد أن يتعامل مع القرارات التي يتخذها بموضوعية وحيادية.
- يجب على القائد أن يكون موضوع اقتداء من العاملين⁴.
- أن يشجع العاملين تحت قيادته ويدفعهم لروح الفريق.
- أن يحافظ على صفاء ذهنه ليستطيع السيطرة على الأفكار والقرارات المتسلسلة⁵.

¹ شهرزاد محمد شهاب : مرجع سابق، ص126.

نفس المرجع : ص127.

محمد عبد الكريم: مرجع سابق، ص20.

شعلان الشمري، مرجع سابق ، ص 111.

⁵ محمد عبد الكريم: مرجع سابق، ص 21.

المطلب الرابع: العلاقة بين القيادة والإدارة

على الرغم من وجود ارتباط بين مفهومي القيادة والإدارة، إلا أنهما لا يعنيان نفس الشيء فالقائد قد يكون مديراً أو قائداً أو كليهما، كما قد لا يكون أيهما وبصفة عامة فإن القيادة ليست سوى إحدى مكونات الإدارة والتي يتم ممارستها بالعمل مع الأفراد أو من خلالهم تحقيق الأهداف التنظيمية، وتتضمن الإدارة أنشطة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتسمى الجوانب غير القيادية من عمل المدير بالعمل الإداري، بينما يطلق على الجوانب التفاعلية مع الأفراد بالعمل القيادي¹، ويعرض الجدول الآتي أبعاد التمييز بين الإدارة والقيادة.

الجدول رقم (02) يوضح نواحي التمييز بين الإدارة والقيادة.²

النشاط	الإدارة	القيادة
1) تصميم برنامج/ جدول أعمال	-التخطيط وإعداد الموازنات -وضع خطوات تفصيلية وجداول زمنية لتحقيق النتائج المرجوة -تخصيص الموارد للوصول إلى هذه النتائج	- تحديد الإتجاه -تنمية سلوكية مستقبلية ووضع الاستراتيجيات اللازمة إلى هذه الرؤية
2) تنمية شبكة بشرية لانجاز البرنامج	-التنظيم و الحصول على الافراد -وضع هيكل لتنفيذ الخطة .شغل الهيكل بالافراد تفويض السلطة لتنفيذ الخطة -وضع السياسات والإجراءات لمساعدة العاملين ونظم لمراقبة التنفيذ	- توحيد الإتجاهات الافراد -استخدام الإتصالات الشخصية والأفعال مع جموع الافراد الذين يحتاجون إلى التعاون والعمل كفريق من أجل فهم الرؤى والإستراتيجيات وقبولها.
3) تنفيذ الخطط	- الرقابة وحل المشكلات مطابقة النتائج الخطط والتعرف على الانحرافات والعمل على إزالة أسبابها	- التحفيز والتشجيع حث الافراد و تشجيعهم على التغلب على المعوقات التغيير من خلال اشباع احتياجاتهم المختلفة
4) النتائج	- تحقيق نتائج متوقف لكافة الأطراف ذات العلاقة مثل المساهمين والعملاء والعاملين	- أحداث التغيير ربما بدرجات كبيرة والذي قد يتولد عنه تقديم منتجات جديدة أو تحسين طرق أداء العمل أو تنمية العلاقات مع العاملين بما يؤدي في النهاية إلى تحسين الموقف التنافسي للمنظمة

جمال الدين محمد مرسي ، ثابت عبد الرحمان إدريس: السلوك التنظيمي ،الإسكندرية ، الدار الجامعية،2002، ص1.552

نفس المرجع :ص2.253

- وعليه تحتاج المنظمات إلى كل من الإدارة والقيادة، إذا ما أرادت أن تحقق
الفعالية لعملياتها فالقيادة ضرورية، لتحقيق التغيير كما أن الإدارة ضرورية لتحقيق
النتائج المنتظمة والإدارة في ارتباطها مع القيادة يمكنها مساعدة التنظيم في تحقيق
التوافق مع بيئته.¹

جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمن إدريس : مرجع سابق، ص 1.552

خلاصة:

بناء على ما تقدم يمكن القول أن هذا الفصل تضمن عرضاً نظرياً لمتغير أساسي في الدراسة وهو القيادة، وقد اتضح من خلاله موضوع القيادة ونظريتها وأهم عناصرها وأنماطها ووظائفها حيث يبقى للقيادة دور كبير في التأثير على المرؤوسين، إذ تعتمد عليها المؤسسات والمنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها في قيادة الأفراد مما يضمن إثارة دوافعهم الكامنة وتوجيه طاقتهم نحو الأداء الفعال الذي يضمن للمؤسسة تحقيق أهدافها، وضمان مواكبتها للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد:

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: محددات الأداء

المطلب الثالث: مكونات الأداء

المطلب الرابع: أنواع الأداء

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء والوظيفي

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

المطلب الثاني: لماذا يتم تقييم الأداء

المطلب الثالث: متى يتم التقييم

المطلب الرابع: طرق تقييم الأداء

خلاصة:

تمهيد:

يعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمنظمات بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لإهتمام العلماء، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية وعنصرا محوريا لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه، وعليه سوف نخصص هذا الفصل لتسليط الضوء على الأداء الوظيفي من خلال التعرف على مفهوم الأداء، ومحدداته ومكوناته ثم أنواعه، وسنتطرق إلى مفهوم تقييم الأداء الوظيفي، ولماذا يتم التقييم، ومتى يتم ذلك، وأخيرا طرق تقييم الأداء الوظيفي.

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

- يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم غموضاً لأنه يصعب قياسه ودراسته بكل موضوعية ولعل غموض هذا المفهوم هو الذي أدى إلى ظهور المئات من الدراسات والبحوث المتناولة لهذا الموضوع حيث تعددت التعاريف والمفاهيم في تعريف الأداء بتعدد العلماء والباحثين ومن بين هذه التعاريف ما يلي:

- يعرف الأداء بأنه إنجاز عمل ما، وهو ما يقابل الكلمة اللاتينية "performare" التي تعني إعطاء الشكل الكلي لشيء ما ولكن اللغة الإنجليزية هي التي أعطت له معنى واضحاً ومحدداً "To perform" وتعني "إنجاز" - "تأدية" أو "إتمام شيء ما" "عمل" - "نشاط" تنفيذ مهمة¹، ثم اشتقت منه كلمة "performance" التي تعني "إنجاز العمل أو الكيفية التي تبلغ بها المؤسسة لأهدافها².

- وعُرف الأداء على أنه: "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد"³

- ويعرف الأداء بأنه: "المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما فالأداء يرتبط إذن بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوبة إنجازها وعليه فإن الأداء يكون نتيجة إمتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد⁴.

- ويشير إلى: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها متطلبات الوظيفة"⁵.

¹ sylvain saint onge :victor haines et autre. gestion des performances au travail.bilan des connaissances (paris = debeoek .2007) p 60.

² A- khemakhem.la dynamique du contrôle de gestion 2^{ème} édition (paris : bordas .1976). p 310.

³ سعد أنور سلطان: السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، د.ط، 2003، ص 214.

مصطفى عشوي: أسس علم النفس التنظيمي والصناعي . المؤسسة الوطنية للكتاب ، ص 111.

رواية حسن: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية. 2003-2004، ص 209.

- ويعرف بأنه يتمثل "في قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله".¹
- كذلك عُرِفَ : "بأنه إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة".²
- وأيضاً اعتبر الأداء سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة و بأنه سلوك يُحدث نتيجة: حيث أن الفرد يقوم بهذا السلوك استجابة لمهمة معينة سواء قام بها بذاته أو فرضها عليه الآخرون.³
- ومن خلال ما تم التطرق إليه ، يقصد بالأداء الوظيفي في هذه الدراسة "قيام العاملين بتنفيذ المهام والواجبات الموكلة لهم وفق المسؤوليات التي تحددها المؤسسة التي يعملون بها قصد تحقيق أهدافها".

المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي:

- الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من :
 - (1) الجهد: (2) القدرات: (3) إدراك الدور والمهام:⁴
 - (1) **الجهد**: يشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم "الحوافز" إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
 - (2) **القدرات**: أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.⁵
 - (3) **إدراك الدور أو مهمة**: يشير إدراك الدور أو المهمة إلى الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

احمد صقر عاشور :إدارة القوى العاملة ، دار النهضة، بيروت، طبعة (2). 1979، ص 150

حسن إبراهيم بلوط :إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي . دار النهضة العربية، طبعة (1) 2002، ص 360.

عبد الحميد أحمد الخزامي : تكنولوجيا الأداء من التنظيم إلى التحسين ، مكتبة ابن سينا ، القاهرة، 1999، ص 19.

رواية حسن : مرجع سابق ، ص 210.

نفس المرجع: ص 210.

- وليتحقق مستوى مرض من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء.

* بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن الأداء لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين بالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجهها في الطريق الصحيح¹.

* وبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض.

* وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا.

* وبطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيدا أو مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف من المجالات الأخرى².

المطلب الثالث: مكونات الأداء الوظيفي.

يمثل الأداء المقياس الذي يعتمد عليه للحكم على فعالية الأفراد في تأدية مختلف الأنشطة والمهام المرتبطة بوظائفهم في المنظمات، وحتى يتسنى لهذه الأخيرة قياسه، وتحديد درجة فاعليته، والوقوف على عوامل نقصه ومعالجتها، بما يضمن تفعيل هذا الأداء كما وكيفا وتوجيهه بطريقة صادقة تنعكس إيجابا على أهدافها، فيجب أن تقوم بتحديد مكوناته أو عناصره، والتي تكمن فيما يلي:

أ- **نوعية العمل:** وتتمثل فيما يدركه الفرد عن العمل الذي يقوم به، وما يمثله من رغبة ومهارات فنية وإنسانية وإدراكية حسب المستوى التنظيمي الذي ينتمي إليه في المؤسسة، ومدى براعته وقدراته على التنظيم، وتنفيذ العمل دون الوقوع في الخطأ³.

راوية حسن: مرجع سابق، ص 210¹

نفس المرجع : ص 211²

علي محمد: إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، دارصفاء، عمان، 2003، ص 60³

ب- **كمية العمل المنجز:** بمعنى مقدار العمل الذي يستطيع الفرد إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة الإنجاز.

ج- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، المهارات الفنية، والخلفية العامة عن الوظيفة، والمجالات المرتبطة بها.¹

د- **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية في العمل، وقدرة الفرد على تحمل المسؤولية لإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الفرد للإرشاد والتوجيه من قبل الرؤساء المباشرين مع تقييم نتائج عمله.²

المطلب الرابع: أنواع الأداء:

- يعتبر الأداء حصيلة مجموعة الأنشطة والمهام التي يقوم بها الفرد ضمن المؤسسة ويخضع هذا الأداء لمجموعة من المعايير والأسس في إطار تصنيفه، وتحديد أنواعه، ومن جملة هذه المعايير المعتمدة نجد ما يلي:

01- معايير الشمولية: ويتم تقسيم الأداء بناء على معيار الشمولية إلى نوعين وهما:

أ- **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كإستمرارية وتحقيق الأرباح والنمو.³

ب- **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، ويعتبر الأداء الكلي ما هو في الحقيقة إلا نتيجة تفاعل الأداءات الجزئية داخل المنظمة، والوصول إلى الهدف العام الذي لا يتحقق إلا بتحقيق الأهداف الفرعية، وإذا اختلفت إحداها انعكس ذلك على نجاح المنظمة ككل.⁴

علي محمد: مرجع سابق، ص 60. 1.

نفس المرجع: ص 60. 2.

عبد المليك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، نوفمبر 2001، ص 88. 3.

نفس المرجع: ص 88. 4.

02- معيار الزمن: يتم تقسيم الأداء حسب معيار الزمن إلى ثلاثة أنواع وهي:

أ- **الأداء في المدى القصير**: ويعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها على المدى القصير، ويرتبط الأداء ضمن هذا المجال بما يلي:

- **الإنتاج**: ويعبر عن قدرة المؤسسة على خلق مخرجات وفقا لمتطلبات البيئة الخارجية.
- **الكفاءة**: وهي تعبر عن الكيفية التي تؤدي بها الأعمال، وهي نسبة المدخلات / المخرجات.
- **الرضا**: وذلك باعتبار المؤسسة نظاما اجتماعيا يهدف إلى تحقيق الإشباع من خلال تفاعل الأفراد ضمن نظام معين، وهذا الإشباع يتمثل في تحقيق الرضا النفسي والاجتماعي في مكان العمل¹.

ب- **الأداء في المدى المتوسط**: ويتمثل في عنصرين مهمين يعكسان مفهوم الأداء وهما:

- **التكيف**: ويشير إلى قدرة المؤسسة على التفاعل مع المتغيرات المحيطة بها، ومحاولة تغيير الأنشطة كلما لزم ذلك، ويعتبر التنافس من أهم الدوافع التي تحفز المؤسسة على تعديل أهدافها، أو على إعادة النظر في الموارد التي تستخدمها، سواء كانت معنوية أو مادية، فمسألة القدرة على التكيف مرهونة بعامل المرونة الذي سيضمن للمؤسسة المحافظة على موقعها في السوق².

- **النمو**: وهو مفهوم يدل على الإستمرارية والتي هي أساس البقاء، والذي يعتبر الهدف الرئيسي لكل مؤسسة، والنمو سواء بتعظيم عوامل الإنتاج أو برفع حصص المؤسسة في السوق سيمكنها من تحقيق الأهداف الإجتماعية المراد بلوغها.

ج- **الأداء في المدى الطويل**: وهو يعكس مفهوم البقاء في ظل كل المتغيرات البيئية على الصعيد الكلي متمثلا في الحكومات والإقتصاد والسياسات والمالية والمجتمع، أو على الصعيد الجزئي متمثل في المتعاملين والموردين والزبائن، بالإضافة إلى المؤسسات العاملة في نفس المجال، وأن البقاء تحت ضغط المنافس سواء في منابع، أو على الموارد بصورتها المادية

- مزغيش عبد الحليم: تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، شهادة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2011، ص 23¹

نفس المرجع: ص 23²

والمعنوية أو في المصبات، أي على تلك الأسواق التي تستقبل هذا القصد، ووجود تصور واضح للأداء بطرفيه الكفاءة والفعالية، لا بد أن ينعكس على صورة البقاء مكسبا بذلك الثقة المنشودة للمستهلك.¹

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي .

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي .

- تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى الأنشطة المهمة في عملية الرقابة، وهي تعلق بمعرفة مستوى الأداء الذي يقدمه العاملين، حيث يلجأ المدراء إلى عملية تقييم الأداء للتعرف على مكامن قوة ومكامن ضعف أدائهم وهي عملية ليست سهلة على الإطلاق بل تتطلب معايير وأدوات واضحة وعملية لكي تحظى بقبول الأفراد ونظرا لأهمية هذا الأخير حاول الكثير من الباحثين إعطاء تعاريف حول تقييم الأداء ومن أهمها:

- **تعريف عمر وصفي عقلي:** تقييم الأداء هو عملية مصممة من طرف إدارة الموارد البشرية تشتمل على مجموعة من القواعد والأسس العلمية والإجراءات من أجل تقدير ما أنجزه الفرد²

- **يعرفه أحمد ماهر:** على أنه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم.³

- كما يعرفه الدكتور كاظم جاسم العيساوي: على أنه "إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المشروع للأهداف التي أقيم من أجلها ومقارنة تلك الأهداف بالأهداف المخططة من أجل معرفة وتحديد مقدار الإنحرافات عن ما تم تحقيقه فعلا مع تحديد أسباب تلك الإنحرافات وأساليب معالجتها"⁴.

و عرفه – D.Hanna " على أنه مدى تحقيق المنظمة للأهداف المحددة لها"⁵.

- مزغيش عبد الحليم: مرجع سابق، ص 24.

عمر وصفي عقلي : إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي) ، دار وائل،الأردن، طبعة(1)، 2005، ص 363.

أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية ،الإسكندرية، طبعة(5) 2001، ص 284.

كاظم جاسم العيساوي :الاقتصاد الإداري، دار المسيرة، الأردن، طبعة (1) 2008، ص 250.

Jean brilman : les meilleurs pratiques de mangement au cœur de la peerformance Paris edition⁵ d'organisation 1998 p. 25.

- ويوضحه بصورة أدق تعريف صلاح الدين عبد الباقي بقوله: "تقييم الأداء هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى".¹

ومنه يمكن تعريف تقييم الأداء على أنه عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل ويزترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالإحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم وتنميتهم، أو تأديبهم أو فصلهم والإستغناء عنهم.

المطلب الثاني: لماذا يتم تقييم الأداء.

- يحقق تقييم الأداء في المنظمات العديد من المنافع والفوائد لكل من المنظمة والأفراد الذين يتم تقييم أدائهم ذلك كالآتي:

أولاً: فوائد تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة:

- 1) يساعد تقييم أداء المنظمة في التعرف على واكتشاف الفروق بين الأفراد فيما يتعلق بجودة أدائهم ومدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- 2) يوفر تقييم الأداء للمنظمة أساس عادل لتوزيع الحوافز والمكافآت واتخاذ قرارات الترقية والتدريب غيرها .
- 3) يمكن أن يستخدم تقييم الأداء كوسيلة لتشجيع العمل الجماعي إذا احتوى على معايير لقياس أداء الفريق ككل بالإضافة إلى معايير قياس الأداء الفردي² .

صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008، ص 1.34

صلاح الدين عبد الباقي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص 2.239

ثانياً: فوائد تقييم الأداء بالنسبة للفرد:

- 1) يحتاج الفرد باستمرار إلى معلومات مرتدة عن جودة أدائه السابق حتى يعرف مجالات القوى ومجالات الضعف فيما قام بإنجازه.
- 2) إن تحسين الأداء المستقبلي للفرد لا يتم إلا من خلال قياس الأداء الحالي أو السابق له.
- 3) إن تقييم أداء الفرد والإعتراف بجودته والإشادة به في حالة تميزه. يزيد من دافعية الفرد وكذلك الآخرين للوصول لمستويات أعلى للأداء.¹

المطلب الثالث: متى يتم تقييم الأداء.

- يتضمن هذا الموضوع سؤالين هما كالآتي:

السؤال الأول: كم مرة يتم التقييم سنوياً؟ والإجابة هنا هي كالآتي:

- 1) مرة واحدة سنوياً، ويتبع ذلك غالبية المنظمات.
- 2) مرتين سنوياً، ويتبع ذلك عدد قليل من المنظمات.
- 3) أكثر من مرتين سنوياً ويتبع ذلك عدد نادر جداً من المنظمات.²

السؤال الثاني: متى يتم التقييم؟ هل هو في نهاية أم خلال فترة التقييم.

- والغالب هو أن يقوم الرؤساء بتقييم المرؤوسين نهاية الفترة، وإن كان ذلك معيباً لأنه يزحم الرؤساء بضرورة قيامهم بتقييم المرؤوسين في فترة ضيقة، مما يهدد عملية التقييم بالفشل والنادر هو أن يقوم الرؤساء بتقييم المرؤوسين خلال الفترة كلها وهنا عليهم أن يحتفظوا بسجلات عن مدى تقدم المرؤوسين في عملهم وإن كانت هذه الطريقة الثانية أفضل إلا أنها تأخذ وقتاً أكثر.³

صالح الدين عبد الباقي وآخرون : مرجع سابق ، ص 239.¹

أحمد ماهر : مرجع سابق ، ص 289.²

نفس مرجع : ص 290.³

المطلب الرابع: طرق تقييم الأداء.

- هناك العديد من الطرق المستخدمة لتقييم أداء العاملين وتقدير جهدهم منها ما هو تقليدي وآخر حديث:

أولاً- الطرق التقليدية:

وتعتمد على الحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين في عملية التقييم ومن أهمها:

(1) **طريقة الترتيب البسيط:** تعتمد على ترتيب أداء الأفراد العاملين تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ ولا يتم الإعتماد على معايير معينة وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام وهي طريقة غير موضوعية من حيث تحديد درجة الأفضلية لأنها تخضع لذاتية المقيم¹.

(2) **طريقة المقارنة بين العاملين:** يتم من خلال هذه الطريقة مقارنة الأفراد في نفس القسم في شكل ثنائيات يتحدد في كل منها أي فرد أفضل، وجمع هذه المقارنات يمكن وضع ترتيب تنازلي للعاملين حسب أدائهم العام من الأحسن إلى الأسوأ².

(3) **طريقة التوزيع الإجباري:** تهدف هذه الطريقة أساساً إلى التخلص من الذاتية في التقييم إذاً يكون الشخص المقيم مجبراً على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة، ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي الذي يرى أن كل ظاهرة تميل إلى التركيز حول القيمة المتوسطة لها ويقل تركيزها كلما اتجهنا نحو الطرفين³.

ثانياً- الطرق الحديثة:

(1) **طريقة الإدارة بالأهداف:** (أو ما يسمى الإدارة بالنتائج أو إدارة الأداء) وهي من الأساليب الأكثر استعمالاً من طرف المتخصصين والإداريين في مجال تقييم الأداء إذ تقوم على تحديد معايير الأداء بين الرئيس والمرؤوسين تم تحديد الأهداف المواد تحقيقها في مدة زمنية ليتم بعد

وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، دار النشر الجامعية، قالمة، الجزائر، ص 130.

أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 298.

نفس المرجع: ص 300.

ذلك وضع آلية لتنفيذ العمل ومتابعتها وعند تقييم الأداء يتم مقارنة النتائج المحققة لها تم وضعه من أهداف (العبرة بالنتائج)¹.

(2) **طريقة قوائم المراجعة:** وتعد هذه القوائم من قبل إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع الرؤساء المباشرين، تحتوي السلوكيات والصفات الواجب توفرها في الأفراد العاملين ومدى أهمية وتأثير كل منها على الأداء بوضع قيمة كل عنصر أمامه حسب أهميته وهذه القيم تحدد من طرف مدير الموارد البشرية وحده دون علم الرؤساء المباشرين بها تجنباً لتحفيزهم عند وضعهم لعلامات معينة أمام الصفات التي تتوفر في أداء مرؤوسيهم ليقوم بعدها مدير إدارة الموارد البشرية بوضع القيمة المقابلة لكل عنصر.²

(3) **طريقة التدرج على الأساس السلوكي:** يتم في هذه الطريقة تصميم عمود لكل سلوك من السلوكيات الواجب توافرها في الفرد أثناء أداء عمله تم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه السلوك أو الصفة كما توضيح مختلف مستويات السلوك ومدى فعاليتها مما يساعد في عملية التقييم.³

خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، طبعة (1)، د. سنة، ص 149.

أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 303.

وسيلة حمداوي: مرجع سابق، ص 132.

خلاصة:

بناء على ما جاء في هذا الفصل، من مفاهيم للأداء ومحدداته ومكوناته وأنواعه وكذا مفاهيم حول تقييم الأداء، ولماذا ومتى يتم التقييم بالإضافة إلى طرق تقييم الأداء، يمكن القول بأن للأداء مكانة هامة داخل أي منظمة كانت بإعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها على مستوى الفرد والمنظمة، وذلك أن المنظمة تكون أكثر إستمرارا وأطول بقاءا حين يكون أداء العاملين متميزا، ومن ثمة يمكن القول بشكل عام أن إهتمام إدارة المنظمة وقيادها بمستوى الأداء عادة ما يفوق إهتمام العاملين بها، وعلى ذلك فإن الأداء على أي مستوى تنظيمي كان لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا.

الباب الثاني الإطار التطبيقي

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

-أولاً:مجالات الدراسة.

01 : التعريف بمؤسسة نفضال

02:المجال الجغرافي

03 :المجال البشري

04 :المجال الزمني

- ثانياً:المنهج والتقنيات المستخدمة.

01 :المنهج المستخدم

02 : تقنيات جمع المعطيات

03:العينة وكيفية إختيارها

04:أسلوب معالجة البيانات

- خلاصة:

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية إسقاطا لما جاء في الجانب النظري للبحث، ولا يمكن القيام بهذه الدراسة دون بناء إطار منهجي لها، يسمح بتحديد وتنظيم المعلومات التي يجب الحصول عليها بهدف الوصول إلى استخلاص نتائج ميدانية، تقود إلى التأكد من صحة الفرضيات الموضوعية في إشكالية البحث من عدمها، وعليه سوف نقوم في هذا الفصل بالتعريف بميدان الدراسة و التطرق إلى المجال الجغرافي والمجال البشري والمجال الزمني للدراسة، ثم سنتطرق إلى المنهج المستخدم والتقنيات التي تم من خلالها جمع البيانات بالإضافة إلى التعريف بالعينة، وأخيرا أسلوب معالجة البيانات وكذا خصائص العينة.

أولاً: مجالات الدراسة:

01: التعريف بميدان الدراسة "مؤسسة نפטال":

نفطال مؤسسة ذات طابع تجاري تأسست بمقتضى مرسوم رقم 01/80 المؤرخ في 09 أبريل 1980 ، ودخلت حيز التنفيذ في جانفي 1981، وكانت حين ذاك مكلفة بتصفية المواد البترولية وفي سنة 1987 أُبعد هذا النشاط عن المؤسسة وتم الفصل بين فرع التكرير وفرع التوزيع فأصبح دور هذه الاخيرة توزيع وتسويق المواد البترولية المتمثلة في العجلات، الزيوت، الوقود الارضي و الزفت ، على مستوى التراب الوطني، وهي مؤسسة مختصة في توزيع المنتجات البترولية ومشتقاتها على مستوى التراب الوطني والدولي باسم المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية .

*يتكون المصطلح الأجنبي نפטال NAFTAL من :

NAFT : وهي كلمة مشهورة تعني البترول .

AL : وهي إختصار لإسم بلاد الجزائر .

(أ) التعريف بالدوائر والمصالح ومهامها:

* أمانة المدير :

- تنظيم استعمال الزمن للمدير وتسيير التجهيزات المكتبية .

- تتكفل بضمان الإتصالات الداخلية و الخارجية .

- ضمان تسيير المرسلات الداخلية و الخارجية.

- تسجيل فرز وترتيب المرسلات.

* مسؤول الأمن الداخلي :

- المحافظة على ممتلكات الشركة.

- المحافظة على أمن الشركة

* مسؤول الأمن الصناعي :

المهمة الأساسية لهذه الخلية تتمثل في :

- متابعة حالة المنشآت التابعة للشركة من حيث مطابقتها لمواصفات الأمن و السلامة والنظافة
- متابعة الحالة الصحية التي يعمل فيها موظفي الشركة.

* دائرة الإدارة والوسائل العامة :

- ضمان تسيير الوسائل العامة للشركة.
- ضمان تسيير الموارد البشرية.
- السهر على التطبيق الصارم للقوانين الداخلية والخارجية.
- اعداد برامج ترتيب الأشغال .

* دائرة التسويق:

- ومهمة هذه الأخيرة تتركز في :
- متابعة عملية بيع المواد البترولية على مستوى نقاط البيع التابعة للشركة.
- ترويج منتج الشركة .
- الإتصال بزبائن الشركة ومتابعة المستحقات لديهم.

* دائرة التقنية:

- ومن ضمن مهامها ما يلي:
- متابعة حالة الشركة وصيانتها.
- متابعة أشغال توسعية وإعادة تهيئة الهياكل التابعة للشركة.

* دائرة المالية والمحاسبة:

- تقوم بتنسيق ومتابعة كل النشاطات الخاصة بالمحاسبة، الخزينة، الميزانية.
- السهر على تطبيق قواعد المحاسبة، مطابقة تعليمات المخطط الوطني للمحاسبة.
- تحضير المخطط المالي والميزانية.

* دائرة الاعلام الالي :

- جمع، تحقيق وتحليل المعلومات لتسيير المنطقة.
- القيام بدراسات إحصائية إيضاحية محللة للنتائج و الإنجازات .
- ضمان تركيب ، استغلال وحفظ برامج المعطيات المختلفة .

(ب) فروع مؤسسة نفطال :

***الفرع التجاري :** يعتبر هذا الفرع من أهم فروع مؤسسة نفطال لما له من دور كبير في تسويق المنتجات البترولية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ويتكون الفرع من:

-إدارات تنفيذية : الحالة الصحية ،الأمن ،البيئة ، الجودة ، فريق الإعلام الآلي ، خلية المنازعات ، إدارات الدارسات،التنبؤات و التخطيط ، إدارة الموارد البشرية ، الإدارة المالية و المحاسبة، إدارة النقل و الصيانة .

- إدارة العملية التشغيلية :

- قسم الزيوت والعجلات.

- قسم الشبكات

- قسم الزفت

* **فرع الوقود :** يعتبر هذا الفرع ذو أهمية بالغة وأثر كبير في نشاط المؤسسة حيث يلعب دور أساسي في ضمان التموين المنتظم والإمداد وذلك من منابع محطات التكرير والتصفية إلى المخازن الرئيسية.

* فرع التسويق :

تسويق وتوزيع الوقود وزيوت التشحيم والإطارات و الإسفلت وإعادة البيع و التسليم للعميل.

* فرع صناعة الوقود:

مشتريات وإمدادات المراكز ومستودعات الموردين من إدارة وسائل التنمية لتخزين ونقل وصيانة مرافق التوزيع .

ج) نشاط مؤسسة نפטال:

* **التموين :** هذه المرحلة تهتم بنقل المنتجات من مراكز التكرير والتصفية إلى مراكز التخزين الرئيسية عبر الأنابيب أو عن طريق الشاحنات ، حاليا يتم التموين أساسا عبر خطوط الأنابيب التالية:

- من مركز التكرير سكيكدة إلى مركز التخزين سكيكدة

- من مركز التكرير سكيكدة إلى مركز التخزين الخروب

- من مركز التكرير أرزيو إلى مركز التخزين وهران

- من مركز التكرير الجزائر العاصمة إلى مركز التخزين الشفا

* **تموين المخازن:** هو نشاط يتم من خلاله تحويل المنتجات البترولية ومشتقاتها من مراكز التخزين الرئيسية إلى مخازن ثانوية ، ومن خاصيته أنه يقوم بالنقل بأحجام صغيرة مقارنة بالتموين.

* **التسليم :** هو المرحلة الأخيرة من نشاط توزيع المؤسسة ويهدف إلى توفير المنتجات البترولية بالأحجام والكميات المطلوبة في الوقت المناسب لمختلف محطات الخدمات والزيائن، وذلك باستخدام وسائل النقل المختلفة على رأسها الشاحنات وشبكات الأنابيب.

02:المجال الجغرافي للمؤسسة :

إن المجال الجغرافي للدراسة يتمثل في مديرية الفرع التجاري من شركة نفضال لولاية سعيدة، يقع في المنطقة الصناعية رقم 01 ، ويغطي كل الإحتياجات الطاقوية لكل من ولاية: سعيدة، البيض والنعامة مهمتها تتمثل في تمويل المواد البترولية، يحدها من الشمال الطريق الوطني رقم 06،ومن الجنوب شركة التبريد،ومن الشرق السكة الحديدية والشركة الجزائرية للمياه،ومن الغرب شركة المياه للري.

03:المجال البشري:

يتمثل المجال البشري في مجتمع البحث ككل حيث يضم(106) فرد موزعين كالاتي:

الجدول رقم(03) يوضح المجال البشري للدراسة.

النسبة المئوية	عدد العمال	الإدارة والدوائر
5.66%	6	الإدارة
6.60%	7	دائرة الإعلام الآلي
30.18%	32	دائرة الإدارة والوسائل العامة
18.86%	20	دائرة المالية والمحاسبة
24.52%	26	دائرة التقنية والنقل
14.15%	15	دائرة التسويق
100%	106	المجموع

04:المجال الزمني:

إمتدت الدراسة من 2015/02/25 إلى غاية 2015/05/18 وكانت كالاتي:

*من 2015/02/25 كانت عبارة عن زيارات متعددة إلى الشركة بغية الحصول على المعلومات المطلوبة من خلال المقابلات التي كانت تجرى مع رئيس مصلحة الإدارة.

*في 28/04/2015 تم توزيع الإستمارة على المبحوثين، وتم إسترجاع جزء منها في نفس اليوم وأسترجع الجزء الآخر في اليوم التالي أي 29/04/2015 وأجريت مقابلة واحدة مع "رئيس مصلحة الشبكة" التابع لدائرة التسويق.

*في 03/05/2015 تم إجراء ثلاث مقابلات مع كل من "رئيس مصلحة الإدارة"، "رئيس دائرة التقنية والنقل"، "رئيس دائرة المالية والمحاسبة".

*في 17/05/2015 قمنا بجمع المعلومات الناقصة وذلك بغية الإلمام بجميع جوانب الدراسة الميدانية.

ثانياً: تقنيات البحث والمناهج المستخدمة:

يتوقف نجاح أي دراسة ميدانية على كيفية التطرق إلى الموضوع، ونوعية الأسلوب المستخدم في المعالجة، ولهذا فإن المنهجية المتبعة هي أساس البحث، لذا يجب على الباحث إتباع قواعد منهجية لإضفاء الطابع العلمي على بحثه، لكي يستطيع الكشف عن النتائج المترتبة عن بحثه.

01: تقنيات جمع البيانات.

(أ) الملاحظة:

تعد الملاحظة أداة هامة من أدوات البحث العلمي، إذ عن طريقها نحصل على معلومات وحقائق لا يتسنى لنا الحصول عليها بالإعتماد على الأدوات الأخرى، فالملاحظة تعني الإنتباه المقصود والموجه نحو سلوك فردي أو جماعي بقصد متابعة ورصد تغيراته، ليتمكن الباحث بذلك من وصف السلوك الإنساني فقط أو وصفه وتقويمه.¹

ويمكن تعريفها بأنها إحدى أدوات البحث العلمي التي تعنى بالإستخدام الواعي والمقصود لحاسة البصر للحصول على معلومات أو تفسيرات أو تقويم بشأن الظاهرة المدروسة.²

سماح سالم سالم: البحث الإجتماعي، الإرسال، المناهج، الإحصاء، دار الثقافة، عمان، الطبعة (01)، 2012، ص163.¹

نفس المرجع: ص164.²

وعليه قمنا في هذه الدراسة بالإعتماد على تقنية الملاحظة البسيطة، وهي تلك الملاحظة التي لا يحتاج الباحث فيها إلى الإعتماد على أدوات محددة، وتحدث تلقائيا أثناء جمع البيانات بوسائل أخرى، كالمقابلات والإستفتاءات وهي ذات أهمية في حال قام الباحث بتوظيفها لصالح البحث العلمي.¹

ب) الإستمارة:

كما إعتدنا أيضا على تقنية الإستمارة وهي تقنية إختبار يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة من أجل الحصول على معلومات يتم معالجتها كميًا فيما بعد، وتقرن مع ما تم إقتراحه في الفرضيات.² وتعتبر الإستمارة تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد بطريقة موجهة وذلك أن صيغ الإجابات تحدد مسبقا، وهذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية³ بهدف اكتشاف علاقات رياضية وإقامة مفارقات كمية.

وبهذا يمكن تعريف الإستمارة على أنها أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إستمارة معينة تحتوي على مجموعة من الأسئلة، مرتبة بأسلوب منطقي مناسب يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها.⁴

ولقد تضمنت الإستمارة في صيغتها النهائية (42) سؤالًا تنوعت بين الأسئلة المغلقة والمفتوحة وتوزعت هذه الأسئلة كالتالي:

الجزء الأول: يحتوي على بيانات شخصية ويضم (05) أسئلة.

الجزء الثاني: يحتوي على ثلاثة محاور وهي:

المحور الأول: يضم بيانات حول النمط القيادي الديمقراطي وعلاقته بالأداء ويضم (12) سؤالًا.

المحور الثاني: يضم بيانات حول النمط القيادي الدكتاتوري وعلاقته بالأداء ويضم (12) سؤالًا.

المحور الثالث: يضم بيانات حول النمط القيادي الحر وعلاقته بالأداء ويضم (13) سؤالًا.

سماح سالم سالم: مرجع سابق، ص 167.¹

سعيد سبعون: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الإجتماع، دار القصبية، الجزائر، ط(02)، 2012، ص 155²

أنجريس موريس: منهجية البحث في العلوم الإنسانية، ترجمة صحراوي بوزيد وأخرون، دار القصبية، الجزائر، ط(02)، 2010، ص 204.³

حسان هشام: منهجية البحث العلمي، الطبعة (02)، د. سنة، ص 112.⁴

ج)المقابلة:

إن المقابلة كما يعرفها محمد علي- كأداة بحثية- هي حوار وجها لوجه بين باحث قائم بالمقابلة وبين شخص آخر أو مجموعة أشخاص آخرين،وعن طريق ذلك يحاول القائم بالمقابلة الحصول على امعلومات التي تعبر عن الآراء أو الاتجاهات أو المشاعر أو الدوافع أو السلوك في الماضي والحاضر.¹

***المقابلة بالإستمارة:**وهي تلك المقابلات التي تعتمد على نمط واحد من الأسئلة التي تطبق على جميع المبحوثين ،بحيث يتم مقارنة المعلومات التي يتم الحصول عليها مع بعضها البعض ويتطلب هذا النوع من المقابلات إعداد إستمارة خاصة يطلق عليها (إستمارة المقابلة) وينبغي أن تخضع هذه الأداة لإجراءات الصدق والثبات².وقد إعتدنا عليها هي الأخرى كأداة مهمة في جمع المعلومات.

02:المناهج المستعملة.

إن المنهج الذي يختاره الباحث هو الطريقة التي يتبعها في الإجابة عن الأسئلة المنبثقة عن مشكلة بحثه،كما أن إختيار المنهج الملائم يعتبر من العناصر الهامة بحيث يترتب عليه نجاح أو فشل البحث في تحقيق أهدافه،وبما أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد منهج الدراسة،فإن موضوع بحثنا يتلاءم وإستخدام المنهج الوصفي التحليلي ،الذي يساهم في الوصول إلى المعرفة الدقيقة لعناصر مشكلة البحث أو الظاهرة محل الدراسة،حيث يهدف هذا المنهج إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة المدروسة لتفسيرها والوقوف على دلالتها.³

كما تم الإعتداد كذلك على المنهج الإحصائي التحليلي انطلاقا من طبيعة أسئلة الإستمارة، والبيانات والمعلومات المجمعّة عن طريقها حيث نستعمل الأسلوب الكمي المرتبط بهذا المنهج لتحليلها،من خلال قيامنا بتكميم المعلومات والبيانات في جداول إحصائية مرتبة حسب الأسئلة.

محمد ياسر خوجة:البحث الإجتماعي،أسس منهجية ونماذج تطبيقية،مصر العربية للنشر،ط (01)،2010، ص250.¹

سماح سالم سالم:مرجع سابق،ص178.²

أحمد الرفاعي حسين:مناهج البحث العلمي،دار وائل ،عمان،الطبعة(01)،1996،ص122.³

03 العينة وطريقة إختيارها:

إن أي دراسة ميدانية، إما أن تعتمد على طريقة المسح عندما يكون عدد أفراد المجتمع الكلي قليل حيث يمكن الوصول إلى كل الأفراد، أو تعتمد على أسلوب المعاينة أو العينة والتي تعرف بأنه "مجموعة العناصر المختارة على أساس أنها تملك نفس الطبيعة، ويمكن أن يتعلق الأمر بمجموعة من الأشخاص مرتبة حسب خاصية معروفة ومحددة، وكل مكون من هذه المجموعة يسمى الفرد، والمجموع الكلي للأفراد يسمى المجتمع الحقيقي، وجزء من هذه المجموعة يسمى العينة، وعموما هذا الجزء هو الذي يخضع للملاحظة والقياس"¹، وذلك عندما تكون قاعدة المجتمع للبحث كبيرة حيث لا يمكن الإحاطة بها كليا، أو تكون موزعة على مناطق جغرافية متباعدة، حيث لا تسمح التكاليف والوقت بالوصول إلى كل أفراد مجتمع البحث. ومنه تكون العينة التي اعتمدا عليها هي العينة العشوائية البسيطة، والتي تعتمد على مبدأ الإختيار العشوائي للمفردات بحيث يكون لجميع وحدات المجتمع تحت المعاينة نفس الفرصة/الإحتمال في الإختيار²

- فإذا كان حجم المجتمع N. فإن إحتمال إختيار أي مفردة من مفرداته $\frac{1}{N}$ ليمثل فرصة دخول تلك المفردة ضمن العينة التي تسمى بالعينة العشوائية.
- وعليه فإن حجم المجتمع الكلي لهذه الدراسة هو 106 مفردة أي نسبة 100%.
- وحجم العينة المختارة هو 58 مفردة أي نسبة 54.71%.

$$\text{العينة نسبة} = \frac{58 * 100}{106} = 54.71\%$$

¹ Madleine Grawitz : méthode des sciences sociales.Paris édition.dalloz.9^{eme} ed.1993.p778.

دلال قاضي، محمود البياتي: منهجية وأساليب البحث الإجتماعي، دار حامد، عمان، ط(01)، 157، 2008.

4 أسلوب معالجة البيانات الميدانية:

إعتمدت الدراسة الراهنة في تحليلها وتفسيرها للمعطيات والبيانات التي تم جمعها في الحقل الميداني على أسلوبين متداولين في أغلب الدراسات الإجتماعية وهما: **الأسلوب الكمي:** وقد أستخدم هذا الأسلوب في تكميم البيانات من خلال ترتيبها وتصنيفها وعرضها في جداول مع إستخدام الأساليب الإحصائية في معالجتها كحساب التكرارات والنسب المئوية.

الأسلوب الكيفي: وقد أستخدم ضمن هذه الدراسة في تحليل المعطيات الكمية والبيانات الإحصائية وتفسيرها وربطها بالإطار النظري للدراسة، بهدف محاولة الإجابة عن تساؤلات الدراسة والعلاقات التي تحكم فرضياتها.

خلاصة:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل توضيح أهم الخطوات الإجرائية و المنهجية التي تم إستخدامها في الدراسة الراهنة، من تحديد لمجالاتها، وتوضيح لطبيعة المنهج المستخدم فيها، وإستعراض لأدوات وتقنيات البحث المعتمدة في جمع المعطيات والبيانات الميدانية اللازمة، مع توضيح طريقة إختيار العينة وإستعراض خصائصها في جداول إحصائية، والتي سوف تساعدنا في مرحلة التحليل وتفسير البيانات الميدانية للوقوف على مدى الصدق الإمبرقي لفروض الدراسة.

الفصل الخامس: تحليل وتفسير البيانات

تمهيد:

أولاً: خصائص عينة الدراسة.

ثانياً: بيانات حول النمط القيادي الديمقراطي وفعالية الأداء الوظيفي.

ثالثاً: بيانات حول فعالية الأداء الوظيفي والنمط القيادي الدكتاتوري.

رابعاً: بيانات حول النمط القيادي الحر وأثره على فعالية الأداء الوظيفي.

تمهيد:

بعد التطرق إلى ذكر الإجراءات المنهجية للدراسة سنحاول ضمن هذا الفصل ولوج إحدى المراحل الأساسية في البحث السوسولوجي، وهي مرحلة تحليل وتفسير المعطيات والبيانات الميدانية المرتبطة بموضوع الدراسة، ومتغيراته وذلك من خلال تفريغ هذه البيانات في جداول بسيطة ومركبة، وتحديد نسبها المئوية ومن ثمة إخضاعها للتحليل والتفسير في إطار نظرية ليكرت في القيادة ونظرية الشبكة الإدارية لكل من روبرت بلاك وجيمس موتون وذلك لغرض إختبار فروض الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

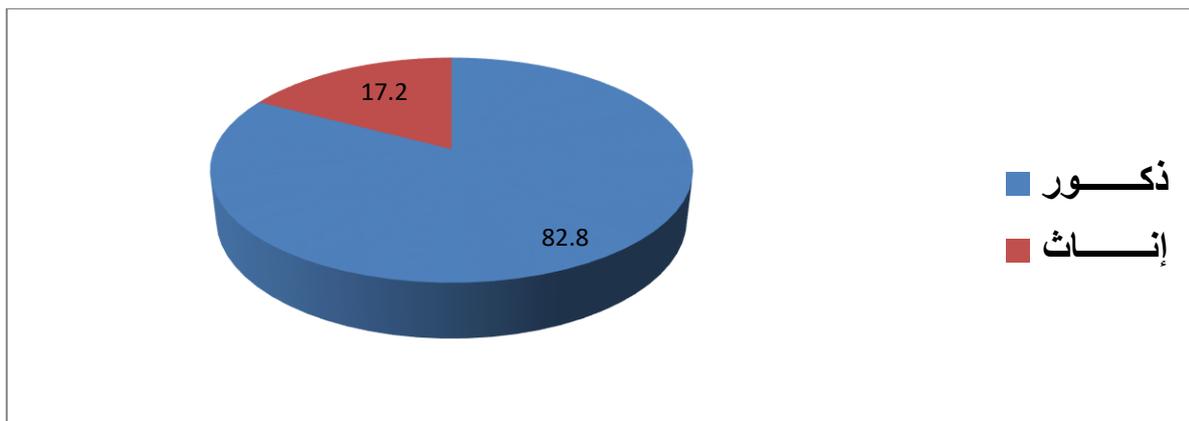
أولاً: خصائص عينة الدراسة.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الجنس
82.8%	48	ذكور
17.2%	10	إناث
100%	58	المجموع

تبين الشواهد الإحصائية المتعلقة بمتغير الجنس في الجدول رقم (04) أن نسبة الذكور تمثل أغلبية العينة المختارة، حيث قدر مجموعهم بـ (48) مفردة من مفردات العينة المختارة أي ما نسبته 82.8% وهي نسبة مرتفعة مقارنة بعدد الإناث، حيث قدر مجموعهم بـ 10 مفردات أي ما نسبته 17.2% وهذا يدل على قلة تواجد العنصر النسوي في المؤسسة مجال الدراسة.

الشكل رقم (03) رسم تخطيطي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.



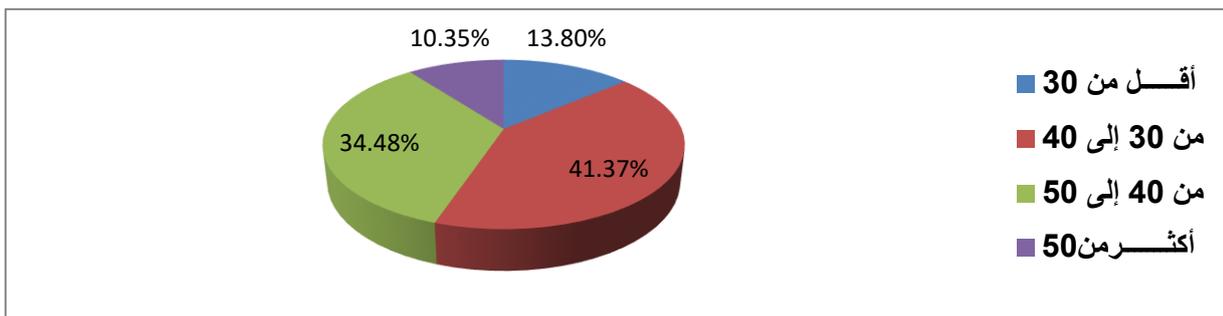
المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على نتائج الاستبيان.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

النسبة المئوية	التكرار	العينة السن
13.80%	8	أقل من 30
41.37%	24	من 30 إلى 40
34.48%	20	من 40 إلى 50
10.35%	6	أكثر من 50
100%	58	المجموع

تبيّن الشواهد الكمية المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب متغير السن في الجدول رقم (05) أن نسبة 41.37% من إجمالي العينة يتراوح سنّها ما بين 30-40 سنة، وهذا مايمثل 24 مفردة، ثم تليها نسبة 34.48% من أفراد العينة يتراوح سنهم ما بين 40-50 سنة أي مايعادل 20 مفردة، كما نجد نسبة 13.80% من العينة تمثل الأفراد الذين سنهم أقل من 30 سنة أي مايعادل 8 مفردات وتأتي في الأخير نسبة 10.35% من العينة التي تمثل الأفراد الذين تفوق أعمارهم سن 50 أي مايعادل 6 مفردات من إجمالي العينة المختارة، من خلال هذا يتبين أن الفئة الغالبة في المؤسسة هي ما بين 30-40 سنة تليها فئة ما بين 40-50 سنة، ويرجع ذلك لكونها تتمتع بالخبرة التي تسمح لها بتأدية مهامها بسهولة وجدية ضمن المؤسسة.

الشكل رقم (04) رسم تخطيطي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

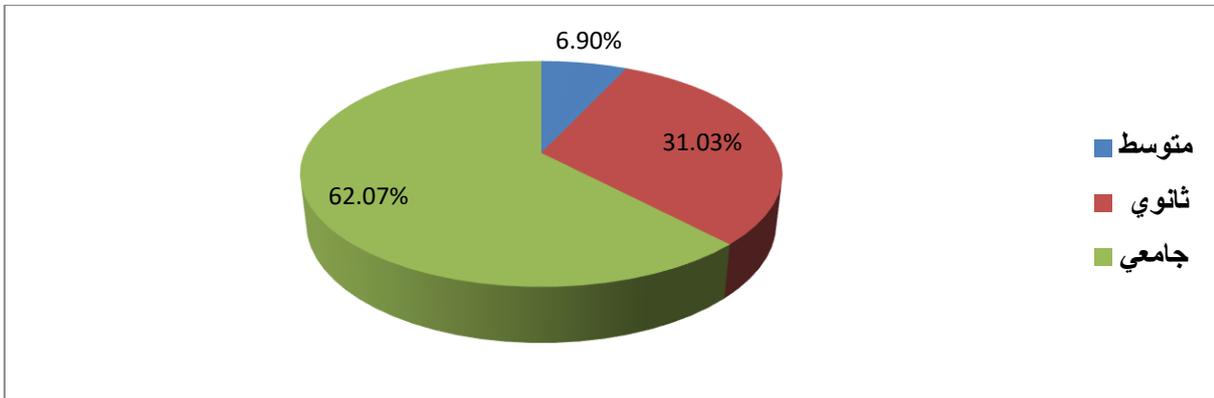


الجدول رقم(06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرار	العينة المستوى التعليمي
6.90%	4	متوسط
31.03%	18	ثانوي
62.07%	36	جامعي
100%	58	المجموع

يبين العرض الجدولي والتحليلي الإحصائي للبيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (06) المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي أن نسبة 62.07% من إجمالي العينة المختارة يمثلون المستوى الجامعي أي ما يعادل 36 مفردة، وتليها نسبة 31.03% تمثل الأفراد ذو المستوى التعليمي الثانوي أي ما يعادل 18 مفردة، وتليها بعد ذلك نسبة 6.90% تمثل الأفراد ذو المستوى المتوسط أي ما يعادل 4 مفردات في حين لا يذكر أي تواجد في العينة للأفراد الذين يمثلون شهادات أخرى، وهذا معناه أن أغلبية أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليم جامعي، وبعدها مباشرة تأتي الفئة التي تتمتع بالمستوى التعليمي الثانوي.

الشكل رقم(05) رسم تخطيطي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:



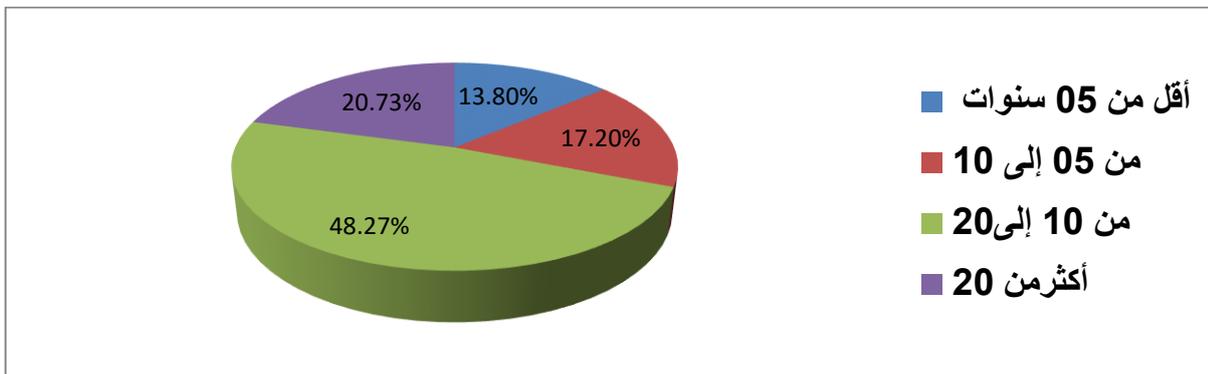
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

الجدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة :

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		سنوات الخبرة
13.80%	8	أقل من 05 سنوات
17.20%	10	من 05 إلى 10
48.27%	28	من 10 إلى 20
20.73%	12	أكثر من 20
100%	58	المجموع

تبين الشواهد الإحصائية المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة في الجدول رقم (07) أن نسبة 48.27% من العينة المختارة أي ما يعادل 28 مفردة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 10-20 سنة، وتليها نسبة 20.73% من العينة أي ما يعادل 12 مفردة تمثل سنوات خبرتهم أكثر من 20 سنة، وتليها نسبة 17.20% من العينة أي ما يعادل 10 مفردات تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 05-10 سنوات، وتأتي في الأخير نسبة 13.80% من العينة أي ما يعادل 8 مفردات هم الذين سنوات خبرتهم أقل من 05 سنوات.

الشكل رقم (06) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة:



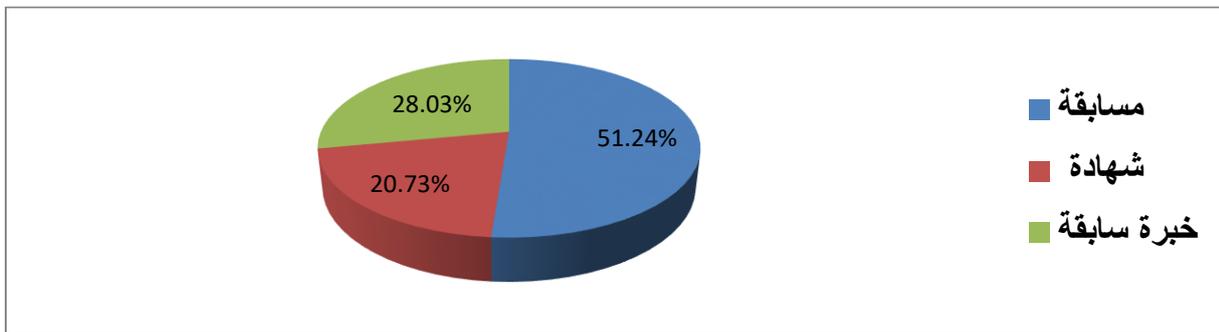
المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان.

الجدول رقم(08):يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير أساس التوظيف:

النسبة المئوية	التكرار	العينة أساس التوظيف
51.24%	30	مسابقة
20.73%	12	شهادة
28.03%	16	خبرة سابقة
100%	58	المجموع

تبين الشواهد الكمية والدلائل الإحصائية المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب متغير أساس التوظيف في الجدول رقم (08) أن نسبة 51.24% من العينة المختارة أقرروا بأن أساس توظيفهم كان حسب مسابقة أي مايعادل 30 مفردة ،وتليها نسبة 28.03% من العينة أقرروا بأن توظيفهم كان حسب الخبرة السابقة أي مايعادل 16 مفردة ،وتأتي في الأخير نسبة 20.73% من العينة أقرروا بأن أساس توظيفهم كان حسب الشهادة أي مايعادل 12 مفردة،وهذا معناه أن نسبة التوظيف الغالبة كانت حسب المسابقات،وهذا يدل على أن المقاطعة التجارية لشركة نفضال بولاية سعيدة تعتمد على المسابقات في عملية التوظيف،وهذا ما تبينه الشواهد المذكورة في الجدول أعلاه.

الشكل رقم (07) رسم تخطيطي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير أساس التوظيف.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الإستبيان.

ثانياً: بيانات حول النمط القيادي الديمقراطي وفعالية الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (09): يوضح تركيز إهتمام القائد :

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		تركز إهتمام القائد
45.31%	26	العمل
3.45%	2	العامل
51.24%	30	العمل والعامل
/	/	آخر
100%	58	المجموع

يفيد العرض الجدولي والتحليل الإحصائي للبيانات الواردة في الجدول رقم (09) والمتعلق ب: على ماذا يتركز إهتمام القائد في المؤسسة: أن نسبة 51.24% من أفراد العينة أقرروا بأن إهتمام القائد يتركز حول العمل والعامل أي ما يعادل 30 مفردة، تليها نسبة 45.31% من أفراد العينة الذين أقرروا أن إهتمام القائد يتركز حول العمل أي ما يعادل 26 مفردة، وتأتي في الأخير نسبة 3.45% من أفراد العينة أقرروا بأن القائد يركز إهتمامه حول العامل أي ما يعادل 2 مفردة، ومن خلال هذه الشواهد يتبين أن القادة في المؤسسة محل الدراسة يركزون إهتمامهم على كل من العمل العمال، مما يدل على إعتمادهم على النمط القيادي الديمقراطي.

الجدول رقم(10):يبين تحقيق القائد للترابط الجماعي بين العمال:

النسبة المئوية	التكرار	العينة			الإحتمالات
		النسبة المئوية	العدد	وهذا راجع لـ :	
%96.55	56	58.62%	34	لكي تكون هناك فعالية في الأداء	نعم
		24.13%	14	لكي تشعر بالإستقرار في العمل	
		13.80%	8	لتفادي النزاع والتناحر بين العمال	
		/	/	آخر	
		96.55%	56	المجموع الجزئي	
		3.45%	2	لا	
100%	58	المجموع			

توضح المعطيات الكمية والشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (10) الذي يبين ما إذا كان القائد يحقق الترابط الجماعي بين العمال، أن نسبة 3.45 % من إجمالي العينة المختارة أقرروا بأن القائد لا يحقق الترابط الجماعي بين العمال أي مايعادل 2 مفردة، وأن نسبة 96.55% من العينة أي مايعادل 56 مفردة، أقرروا بأن القائد يحقق الترابط الجماعي بين العمال، ونجد ضمن هذه الفئة أن نسبة 58.62% أي مايعادل 34 مفردة أقرروا بأن تحقيق القائد للترابط الجماعي بين العمال راجع إلى أن تكون هناك فعالية في الأداء الوظيفي للعمال، ونسبة 24.13% أي مايعادل 14 مفردات أقرروا أن ذلك راجع لكي يشعر العامل بالإستقرار في العمل، في حين أن نسبة 13.80% أي مايعادل 8 مفردات أقرروا بأن ذلك راجع لتفادي النزاع والتناحر بين العمال، وهذه الشواهد تبين أن القائد يقوم بتحقيق الترابط الجماعي بين العمال وذلك حتى تكون هنالك فعالية في الأداء الوظيفي للعمال بالمقاطعة التجارية لشركة نפטال.

الجدول رقم (11): يوضح دعم القائد لروح الإبداع والابتكار:

النسبة المئوية	التكرار	العينة		
		الإحتمالات		
%82.80	48	النسبة المئوية	العدد	وهذا راجع إلى:
		%27.68	16	لأنه يحترم وجودك
		%17.20	10	تستفيد المؤسسة منه
		%37.92	22	يدعم بذلك أدائك الوظيفي
		/	/	آخر
		%82.80	48	المجموع الجزئي
%17.20	10	لا		
%100	58	المجموع		

تبين الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (11) الذي يبين ما إذا كان القائد يدعم روح الإبداع والابتكار، أن نسبة 17.20% من العينة المختارة أي ما يعادل 10 مفردات، أقرروا بأن القائد لا يدعم روح الإبداع والابتكار، في حين أن نسبة 82.80% من العينة أي ما يعادل 48 مفردة، أقرروا بأن القائد يدعم روح الإبداع والابتكار، حيث نجد ضمن هذه الفئة أن نسبة 37.92% أي ما يعادل 22 مفردة أجابوا بأن ذلك راجع إلى دعم الأداء الوظيفي للعامل، ونسبة 27.68% أي ما يعادل 16 مفردة أجابوا بأن ذلك راجع إلى أن القائد يحترم وجود العامل في المؤسسة، كما نجد أن نسبة 17.20% من العينة أي ما يعادل 10 مفردات، أجابوا بأن المؤسسة تستفيد من ذلك، وهذه الشواهد تبين أن القائد يدعم روح الإبداع والابتكار، لأنه بذلك يدعم الأداء الوظيفي للعامل.

الجدول رقم(12):يوضح إشراك القائد للمرؤوسين في اتخاذ القرارات:

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات		
		النسبة المئوية	العدد	إشراك القائد للمرؤوسين في اتخاذ القرارات راجع إلى:
89.50%	52	20.73%	12	أنه ديمقراطي في العمل
		48.04%	28	يستفيد من آراء المرؤوسين
		20.73%	12	يتخوف من القرارات الفردية
		/	/	أخر
		89.50%	52	المجموع الجزئي
10.45%	6	لا		
100%	58	المجموع		

تبين الشواهد الكمية والمعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم(12) الذي يوضح ما إذا كان القائد يشرك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، أن نسبة 10.45% من العينة المختارة أي ما يعادل 6 مفردات، أقرروا بأن القائد لا يشرك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات، في حين نجد أن نسبة 89.50% من العينة أي ما يعادل 52 مفردة أقرروا بأن القائد يشرك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات، ونجد ضمن هذه الفئة نسبة 48.04% أي ما يعادل 28 مفردة أرجعوا ذلك إلى أن القائد يستفيد من آراء المرؤوسين ونسبة 20.73% أي ما يعادل 12 مفردة أرجعوا ذلك إلى أن القائد ديمقراطي في العمل، وكذلك نسبة 20.73% أي ما يعادل 12 مفردة أيضاً، أرجعوا ذلك إلى أن القائد يتخوف من القرارات الفردية، وهذه الشواهد تدل على أن القائد يشرك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، حتى يستفيد من آرائهم في العمل.

الجدول رقم (13): يوضح تفويض القائد صلاحياته للمرؤوسين :

النسبة المئوية	التكرار	العينة			الإحتمالات
		النسبة المئوية	العدد	هل يفوض القائد صلاحياته للمرؤوسين:	
%44.83	26	%13.80	8	لأنك غير كفؤ لذلك	لا
		/	/	لأنه لا يثق في أحد	
		% 31.03	18	يحرص على أداء عمله بنفسه	
				أخر	
		%44.83	26	المجموع الجزئي	
% 55.17	32	نعم			
%100	58	المجموع			

يفيد العرض الجدولي والتحليل الإحصائي الوارد في الجدول رقم(13) الذي يوضح ما إذا كان القائد يفوض صلاحياته للمرؤوسين، أن نسبة 55.17% من أفراد العينة المختارة وهو ما يعادل 32 مفردة أقرروا بأن القائد يفوض صلاحياته لمرؤوسيه، في حين نجد أن نسبة 44.83% من أفراد العينة المختارة وهو ما يعادل 26 مفردة، أقرروا بأن القائد لا يفوض صلاحياته لمرؤوسيه، حيث نجد ضمن هذه الفئة نسبة 31.03% وهو ما يعادل 18 مفردة أرجعوا ذلك إلى أن القائد يحرص على أداء عمله بنفسه، ونسبة 13.80% وهو ما يعادل 8 مفردات أرجعوا ذلك إلى أن المرؤوس غير كفؤ لذلك، غير أنه لم نجد أي تصريح فيما يتعلق بإحتمال أن القائد لا يثق في أحد كما أنه لم يتم التصريح بأي احتمال آخر غير المذكورة.

الجدول رقم (14): يوضح رأي القائد في الأسلوب الذي يختاره العامل في إنجاز عمله:

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الاحتمالات
51.24%	30	يوافق على ذلك
10.35%	6	يرفض ذلك
38.41%	22	يناقش ويستفسر عن ذلك
/	/	آخـر
100%	58	المجموع

تبين الشواهد الكمية والدلائل الإحصائية الواردة في الجدول رقم (14) الذي يوضح رأي القائد في الأسلوب الذي يختاره العامل في إنجاز عمله أن نسبة 51.24% من العينة المختارة وهو ما يعادل 30 مفردة أقرروا بأن القائد يوافق على الأسلوب الذي يختاره العمل في إنجاز عمله في حين نجد أن نسبة 38.41% وهو ما يعادل 22 مفردة أقرروا بأن القائد يناقش ويستفسر عن ذلك، كما نجد أن نسبة 10.35% أي ما يعادل 6 مفردات أقرروا بأن القائد يرفض ذلك، من خلال الشواهد يتبين أن القائد في المؤسسة محل الدراسة، يوافق على الأسلوب الذي يختاره العامل .

الجدول رقم(15):يوضح رأي القائد في اقتراح العامل أي تغيير بشأن العمل:

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الاحتمالات
86.20 %	50	يتقبل ذلك
13.80%	8	يرفض ذلك
/	/	آخر
100%	58	المجموع

توضح الجداول الكمية الواردة في الجدول رقم (15) الذي يوضح رأي القائد في ما إذا إقترح العامل أي تغيير بشأن العمل: أن نسبة 86.20 % من العينة المختارة أي ما يعادل 50 مفردة أجابوا بأن القائد يتقبل أي تغيير يقترحه العامل بشأن العمل، في حين نجد نسبة 13.80 % وهو ما يعادل 8 مفردات أجابوا بأن القائد يرفض ذلك، كما أنه لم يتم تسجيل أي احتمال آخر فيما يخص ذلك، وهذا معناه أن القائد في المؤسسة يوافق على إقترح العامل أي تغيير بشأن العمل شريطة أن لا يخرج ذلك عن إطار القانون الذي يحكم المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم(16):يوضح إستخدام القائد لعبارات المدح والثناء:

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات			
		العينة	العدد	وهذا راجع إلى أنه:	
%68.97	40	النسبة المئوية	العدد	وهذا راجع إلى أنه:	نعم
		6.90%	4	أنه يجاملك	
		%62.07	36	يعزز ثققتك بنفسك	
		/	/	أخر	
		%68.97	40	المجموع الجزئي	
%31.03	18	لا			
%100	58	المجموع			

تبين الشواهد الكمية والمعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (16) الذي يوضح إستخدام القائد لعبارات المدح والثناء، أن نسبة 31.03% وهو ما يعادل 18 مفردة أقرت بأن القائد لا يستخدم عبارات المدح والثناء، في حين نجد أن نسبة 68.97% من العينة وهو ما يعادل 40 مفردة أقرت بأن القائد يستخدم عبارات المدح والثناء، حيث نجد في هذه الفئة نسبة 62.07% أي ما يعادل 36 مفردة أجابوا بأن ذلك راجع إلى أنه يعزز ثقة المرؤوس بنفسه، ونسبة 6.90% أي ما يعادل 4 مفردات أجابوا بأنه يجامله بذلك، كما لم يتم تسجيل أي إحتمال آخر فيما يخص ذلك، وهذا ما يدل على أن القائد يقوم بإستخدام عبارات المدح والثناء حتى يعزز ثقة المرؤوس في نفسه وبالتالي تحقيق نتائج إيجابية في العمل.

الجدول رقم(17):يوضح موقف القائد من النزاعات التي تحدث بين العمال :

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات			
		العينة	العدد	النسبة المئوية	موقف القائد من النزاعات بين العمال
%86.20	50	يتدخل			
		حتى يحقق جو إجتماعي سليم			
		حتى لا يؤثر ذلك على أدائك الوظيفي			
		آخر			
%13.80	8	لا يتدخل			
		لأنه لا يهتم للأمر			
		لأنها ليست مهمته			
آخر					
%100	58	المجموع			

تبين الشواهد والمعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم(17) التي توضح موقف القائد من النزاعات التي تحدث بين العمال: أن نسبة 86.20% من العينة المختارة أي مايعادل 50 مفردة أقرت بأن القائد يتدخل في حل النزاعات ،ونجد في هذه الفئة نسبة 65.47% وهو مايعادل 38 مفردة أجابوا بأن ذلك راجع إلى أنه بذلك يحقق جو إجتماعي سليم، ونسبة 20.73% وهو مايعادل 12 مفردة أجابوا بأنه يتدخل في حل النزاعات حتى لا يؤثر ذلك على الأداء الوظيفي، في حين نجد أن نسبة 13.80% من العينة المختارة أي مايعادل 8 مفردات أقرروا بأن القائد لا يتدخل في حل النزاعات، ونجد في هذه الفئة نسبة 10.38% وهو مايعادل 6 مفردات أجابوا بأن ذلك راجع إلى أنها ليست مهمته، ونسبة 2.45% وهو مايعادل 2 مفردة أجابوا بأن ذلك راجع إلى أنه لا يهتم للأمر، كما أنه لم يتم تسجيل أي إقتراحات أخرى فيما يخص ذلك في كلتا الفئتين، وهذا معناه أن القائد يتدخل في حل النزاعات حتى يحقق جو إجتماعي سليم مما يحقق نتائج إيجابية في العمل.

الجدول رقم (18): يوضح تشجيع القائد على المناقشة الجماعية للعمل:

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات		
		العينة	العدد	وهذا راجع إلى :
%89.50	52	النسبة المئوية		
		%17.20	10	إشراكك في التخطيط للعمل
		%24.03	14	تعميق إحساسك بالإنتماء إلى الجماعة
		%48.27	28	يسعى إلى تحقيق المردودية في الأداء
		/	/	آخر
		%89.50	52	المجموع الجزئي
%10.50	6	لا		
%100	58	المجموع		

توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (18) الذي يوضح تشجيع القائد على المناقشة الجماعية للعمل: أن نسبة 10.50% من العينة المختارة وهو ما يقابل 6 مفردات أقرروا بأن القائد لا يشجع على المناقشة الجماعية للعمل، وبالمقابل من ذلك نجد أن نسبة 89.50% من العينة وهو ما يقابل 52 مفردة أقرروا بأن القائد يشجع على المناقشة الجماعية للعمل حيث نجد في هذه الفئة أن نسبة 48.27% وهو ما يقابل 28 مفردة أجابوا بأن ذلك راجع إلى أنه يسعى إلى تحقيق المردودية، ونسبة 24.03% وهو ما يقابل 14 مفردة أجابوا بأن ذلك راجع تعميق إحساس العامل بالإنتماء إلى الجماعة، ونسبة 17.20% أي ما يقابل 10 مفردات أجابوا بأن ذلك راجع إلى إشراك المرؤوس في التخطيط للعمل، وهذا يبين أن القائد يشجع على المناقشة الجماعية للعمل لأنه بذلك يسعى إلى تحقيق المردودية في الأداء الوظيفي للعمال.

الجدول رقم(19):يوضح إتباع القائد للنمط القيادي الديمقراطي:

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الاحتمالات
75.97 %	44	نعم
24.03 %	14	لا
100 %	58	المجموع

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (19) الذي يوضح إتباع القائد للنمط القيادي الديمقراطي أن:نسبة 75.97% من العينة المختارة وهو مايعادل 44 مفردة أجابوا بأن القائد يتبع النمط القيادي الديمقراطي،وبالعكس من ذلك نجد أن نسبة 24.03% وهو ما يعادل 14 مفردة أجابوا بأن القائد لايتبع النمط القيادي الديمقراطي.

الجدول رقم(20):يوضح علاقة النمط القيادي الديمقراطي بفعالية الأداء الوظيفي:

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الاحتمالات
82.80 %	48	نعم
17.20 %	10	لا
100 %	58	المجموع

يفيد العرض الجدولي والتحليل الإحصائي الوارد في الجدول رقم(20) الذي يوضح علاقة النمط القيادي الديمقراطي بفعالية الأداء الوظيفي: أن نسبة 82.80%من إجمالي العينة وهو مايعادل 48 مفردة أقرروا بأن النمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى فعالية الأداء الوظيفي في

حين نجد أن نسبة 17.20% وهو ما يقابل 10 مفردات من إجمالي العينة أقرروا بأن النمط القيادي الديمقراطي لا يؤدي إلى فعالية الأداء الوظيفي، وهذا ومعناه أن عمال المقاطعة التجارية لشركة نפטال، أكدوا بأن الأداء الوظيفي الفعال يتحقق بوجود النمط القيادي الديمقراطي.

ثالثاً: بيانات حول فعالية الأداء الوظيفي والنمط القيادي الدكتاتوري.

الجدول رقم (21) يوضح إلزام القائد للعامل بالتطبيق الحرفي والصارم لأوامره:

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات			
		النسبة المئوية	العدد	هل يلزمك القائد بالتطبيق الحرفي والصارم لأوامره	
%37.93	22			هل يلزمك القائد بالتطبيق الحرفي والصارم لأوامره	نعم
		%13.82	8	هو المتحكم في أمور العمل	
		%6.91	4	لا يسمح باجتهاك الشخصي في العمل	
		%17.20	10	حتى يتحقق الأداء الوظيفي الجيد	
		/	/	آخر	
		%37.93	22	المجموع الجزئي	
%62.07	36	لا			
%100	58	المجموع			

تبين الشواهد الكمية والمعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (21) الذي يوضح إلزام القائد للعامل بالتطبيق الحرفي والصارم لأوامره: أن نسبة 62.07% من العينة المختارة وهو ما يعادل 36 مفردة أقرروا بأن القائد لا يلزمهم بالتطبيق الحرفي والصارم لأوامره، في حين نجد أن نسبة 37.93% وهو ما يعادل 22 مفردة أقرروا بأن القائد يلزمهم بالتطبيق الحرفي والصارم لأوامره، حيث نجد في هذه الفئة أن نسبة 17.20% وهو ما يعادل 10 مفردات أجابوا بأن ذلك راجع إلى تحقيق الأداء الوظيفي الجيد، ونسبة 13.82% أي ما يعادل 8 مفردات أجابوا بأن ذلك

راجع إلى أن القائد هو المتحكم الوحيد في أمور العمل، ونسبة 6.91% وهو ما يعادل 4 مفردات أجابوا بأن أن القائد لا يسمح بالإجتهاد الشخصي للمرؤوس في العمل، كما أنه لم يتم تسجيل أي احتمال آخر في ما يخص ذلك، والشواهد الإحصائية المذكورة في الجدول تبين أن القائد لا يلزم مرؤوسيه بالتطبيق الحرفي والصارم لأوامره.

الجدول رقم (22): يوضح قيام القائد بالزيارات المفاجئة:

النسبة المئوية	التكرار	العينة			الإحتمالات
		النسبة المئوية	العدد	هل يقوم القائد بالزيارات المفاجئة	
62.07%	36	13.80%	8	هل يقوم القائد بالزيارات المفاجئة	نعم
		/	/	كشف أخطاء العمال وتقصيرهم	
		48.27%	28	زرع التوتر والقلق بين العمال	
		/	/	حتى لا يكون هناك تهاون في الأداء	
		62.07%	36	آخر	
				المجموع الجزئي	
37.93%	22	لا			
100%	58	المجموع			

يفيد العرض الجدولي والتحليل الإحصائي الوارد في الجدول رقم (22) الذي يوضح قيام القائد بالزيارات المفاجئة: أن نسبة 37.93% من العينة المختارة وهو ما يعادل 22 مفردة أقرروا بأن القائد لا يقوم بالزيارات المفاجئة، وفي المقابل نجد أن نسبة 62.07% وهو ما يقابل 36 مفردة أقرروا بأن القائد يقوم بالزيارات المفاجئة، حيث نجد ضمن هذه العينة نسبة 48.27% وهو ما يقابل 28 مفردة أجابوا بأنه حتى لا يكون هناك تهاون في الأداء، ونسبة 13.80% وهو ما يعادل 8 مفردات أجابوا بأنه يسعى من خلال ذلك إلى كشف أخطاء العمال وتقصيرهم، أما فيما يخص الإحتمالات الأخرى فلم نسجل أي نسبة، ومن هذا يتبين أن القائد يقوم بالزيارات المفاجئة للعمال حتى لا يكون هناك تهاون في الأداء الوظيفي للعمال.

الجدول رقم (23): يوضح تواجد القائد بصفة دائمة بين صفوف العمال:

النسبة المئوية	التكرار	العينة			الإحتمالات
		النسبة المئوية	العدد	يتواجد قائدك دائما بين صفوف العمال: لأنه	
%100	58	%20.73	12	هو الموجه والمرشد الوحيد	نعم
		%10.35	6	لأنه لا يثق في أحد	
		%68.92	40	يسعى إلى تحقيق الأداء الجيد	
		/	/	آخر	
		%100	58	المجموع الجزئي	
/	/	لا			
%100	58	المجموع			

تبين المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (23) الذي يوضح تواجد القائد بصفة دائمة بين صفوف العمال: أن إجمالي العينة المختارة أجابت بأن القائد يتواجد دائما بين صفوف العمال أي بنسبة 100% وهو ما يعادل 58 مفردة، حيث نجد نسبة 68.92% أي ما يعادل 40 مفردة أجابوا بأن ذلك راجع إلى أنه يسعى إلى تحقيق الأداء الجيد، ونسبة 20.73% أي ما يعادل 12 مفردة أجابوا بأن ذلك راجع إلى أنه هو الموجه والمرشد الوحيد، ونسبة 10.35% وهو ما يعادل 6 مفردات أرجعوا ذلك إلى أنه لا يثق في أحد، أما فيما يخص إحتمال أنه لا يتواجد بين صفوف العمال فلم تسجل أي نسبة، وهذه الشواهد تؤكد أن القائد يتواجد دائما بين صفوف العمال، حتى يتحقق الأداء الوظيفي الجيد.

الجدول رقم (24): يوضح قيام القائد بالرقابة الصارمة على العمال:

النسبة المئوية	التكرار	العينة			
		الإحتمالات			
%41.38	24	يقوم القائد بالرقابة الصارمة لأنه	العدد	النسبة المئوية	نعم
		حريص على تطبيق أوامره	/	/	
		ضمان صيرورة العمل	24	%41.38	
		أخر	/	/	
		المجموع الجزئي	24	%41.38	
%58.62	34	لا			
%100	58	المجموع			

تبين الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (24) الذي يوضح قيام القائد بالرقابة الصارمة على العمال: أن نسبة 58.62% وهو ما يعادل 34 مفردة من إجمالي العينة أجابوا بأن القائد لا يقوم بالرقابة الصارمة، ونسبة 41.38% من العينة وهو ما يعادل 24 مفردة أجابوا بأن القائد يقوم بالرقابة الصارمة، وأرجعوا ذلك إلى ضمان صيرورة العمل، في حين لم تسجل أي نسبة في ما يخص الإحتمالات الأخرى، وهذا يدل على أن القائد لا يقوم بالرقابة الصارمة على العمال.

الجدول رقم (25): يوضح طبيعة العلاقة بين القائد والمرؤوسين:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
13.80%	8	شخص يأمر وآخر يطيع
80.30%	46	علاقة صداقة
6.90%	4	آخر
100%	58	المجموع

توضح المعطيات الكمية والشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (25) الذي يوضح طبيعة العلاقة بين القائد ومرؤوسيه: أن نسبة 80.30% من إجمالي العينة وهو ما يقابل 46 مفردة أقرروا بأن العلاقة هي علاقة صداقة ونسبة 13.30% وهو ما يعادل 8 مفردات أقرروا بأنها علاقة شخص يأمر وآخر يطيع، ونسبة 6.90% وهو ما يعادل 4 مفردات أضافوا احتمال آخر وهو أن علاقتهم بالقائد هي علاقة عمل، وبهذا تكون طبيعة العلاقة بين القائد والعمال هي علاقة صداقة.

الجدول رقم (26): يوضح طريقة اتصال القائد بمرؤوسيه:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
17.20%	10	قوانين وقرارات
82.80%	48	مناقشات وتبادل آراءك
/	/	آخر
100%	58	المجموع

تبين المعطيات الكمية والشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (26) الذي يوضح طريقة إتصال القائد بمرؤوسيه: أن نسبة 82.80% من العينة المختارة وهو ما يعادل 48 مفردة أجابوا بأن طريقة إتصال القائد بمرؤوسيه تكون عن طريق مناقشات وتبادل آراء ، ونسبة 17.20% أي ما يعادل 10 مفردات أجابوا بأن طريقة الإتصال تكون عن طريق قوانين وقرارات في حين لم يسجل أي إقتراح آخر في ما يخص هذا السؤال، وهذا معناه أن طريقة الإتصال بين القائد والمرؤوسين في المؤسسة محل الدراسة، تكون عن طريق مناقشات وتبادل آراء.

الجدول رقم (27): يوضح تسامح القائد مع المرؤوس إذا ارتكب خطأ:

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الاحتمالات
17.20%	10	دائما
82.80%	48	أحيانا
/	/	لا يتسامح
100%	58	المجموع

تفيد المعطيات الكمية والدلائل الإحصائية الواردة في الجدول رقم (27) الذي يوضح تسامح القائد مع المرؤوس إذا ارتكب أخطاء: أن نسبة 82.80% من إجمالي العينة أي ما يعادل 48 مفردة أجابوا بأن القائد يتسامح أحيانا، ونسبة 17.20% أجابوا بأن القائد يتسامح دائما وهو ما يعادل 10 مفردات أما فيما يخص احتمال أنه لا يتسامح أبدا فلم تسجل أي نسبة، ومن خلال هذا يتبين أن القائد يتسامح أحيانا مع المرؤوسين وذلك حسب درجة الخطأ المرتكب ودرجة التكرار.

الجدول رقم (28): يوضح تصرف القائد أثناء حدوث ظرف طارئ في العمل:

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الاحتمالات
89.65%	52	يطلب المساعدة من العمال
10.35%	6	يتصرف بمفرده
/	/	آخر
100%	58	المجموع

تفيد الإحصاءات الكمية المبينة في الجدول رقم(28) الذي يوضح تصرف القائد أثناء حدوث ظرف طارئ في العمل: أن نسبة 89.65% من العينة المختارة وهو ما يعادل 52 مفردة أجابوا بأن القائد يطلب المساعدة من العمال إذا حدث ظرف طارئ أثناء العمل، ونسبة 10.35% وهو ما يعادل 6 مفردات أجابوا بأن القائد يتصرف بمفرده، في حين لم تسجل أي إقتراحات أخرى من طرف المبحوثين فيما يخص ذلك، وهذا يدل على أن القائد يطلب المساعدة من العمال أثناء حدوث ظرف طارئ في العمل.

الجدول رقم(29): يوضح إستماع القائد لإقتراحات وآراء المرؤوسين:

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الاحتمالات
79.27%	46	نعم
20.73%	12	لا
100%	58	المجموع

توضح المعطيات الإحصائية والشواهد الكمية المبينة في الجدول رقم (29) الذي يوضح إستماع القائد لإقتراحات وآراء المرؤوسين: أن نسبة 79.27% من إجمالي العينة أي ما يعادل 46 مفردة أقرروا بأن القائد يستمع لإقتراحات وآراء المرؤوسين، في حين نجد أن نسبة 20.73% وهو ما يعادل 12 مفردة أقرروا بأن القائد لا يستمع لإقتراحات وآراء العمال، ويدل هذا على أن القائد في المقاطعة التجارية لشركة نפטال يستمع لإقتراحات وآراء العمال.

الجدول رقم (30): يوضح موقف القائد من مشاكل التي تواجه المرؤوس خارج العمل:

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الاحتمالات
75.97%	44	يأخذها بعين الاعتبار
24.03%	14	لا يهتم لذلك
/	/	أخر
100%	58	المجموع

يبين العرض الإحصائي للبيانات الكمية في الجدول رقم (30) الذي يوضح موقف القائد من المشاكل التي تواجه المرؤوس خارج العمل: أن نسبة 75.97% من العينة المختارة أي ما يعادل 44 مفردة أجابوا بأن القائد يأخذها بعين الاعتبار، ونسبة 24.03% وهو ما يعادل 14 مفردة أقرروا بأن القائد لا يهتم لذلك، في حين لم يتم تسجيل أي إقتراح آخر من طرف المبحوثين في ما يخص هذا السؤال، ويدل هذا على أن القائد يأخذ بعين الاعتبار المشاكل التي تواجه العمال خارج إطار العمل.

الجدول رقم (31): يوضح إتباع القائد للنمط القيادي الدكتاتوري:

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الاحتمالات
6.89%	4	نعم
93.11%	54	لا
100%	58	المجموع

تبين المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (31) والذي يوضح ما إذا كان القائد يتبع النمط القيادي الدكتاتوري: أن نسبة 93.11% من إجمالي العينة وهو ما يقابل 54 مفردة أجابوا بأن القائد لا يتبع النمط القيادي الدكتاتوري، في مقابل ذلك نجد أن 6.89% وهو ما يقابل 4 مفردات من العينة أن القائد يتبع النمط القيادي الدكتاتوري، وهذا معناه أن القائد بالمقاطعة التجارية لشركة نفضال لا يتبع النمط القيادي الدكتاتوري.

الجدول رقم (32): يوضح علاقة الأداء الوظيفي الفعال بوجود النمط القيادي الدكتاتوري:

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الاحتمالات
13.80%	8	نعم
86.20%	50	لا
100%	58	المجموع

تبين المعطيات الكمية والدلائل الإحصائية الواردة في الجدول رقم (32) الذي يوضح علاقة الأداء الوظيفي الفعال بوجود النمط القيادي الدكتاتوري: أن نسبة 86.20% من العينة المختارة

وهو ما يعادل 50 مفردة أجابوا بأن الأداء الوظيفي الفعال لا يتحقق بوجود نمط قيادي دكتاتوري، في مقابل ذلك نجد نسبة 13.80 % وهو ما يقابل 8 مفردات أجابوا بأن الأداء الوظيفي الفعال يتحقق بوجود نمط قيادي دكتاتوري، وبالتالي يدل هذا على أن عمال المقاطعة التجارية لشركة نפטال يؤكدون بأن الأداء الوظيفي الفعال لا يتحقق بوجود النمط القيادي الدكتاتوري.

رابعاً: بيانات حول النمط القيادي الحر وأثره على فعالية الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (33): يوضح شعور المرؤوس بحماس حقيقي وطاقة كبيرة في الأداء الوظيفي :

النسبة المئوية	التكرار	العينة			الإحتمالات
		النسبة المئوية	العدد	وسبب ذلك هو:	
%93.10	54	%24.03	14	حرية مطلقة في العمل	نعم
		%69.07	40	إهتمام القائد بقدرات ومهارات المرؤوس	
		/	/	أخر	
		%93.10	54	المجموع الجزئي	
%6.90	4	لا			
%100	58	المجموع			

تبين الشواهد الكمية والمعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (33) الذي يوضح شعور المرؤوس بحماس حقيقي وطاقة كبيرة في الأداء الوظيفي: أن نسبة 6.90 % من العينة المختارة وهو ما يعادل 4 مفردات أقرروا بأنهم لا يشعرون بحماس حقيقي وطاقة كبيرة في أدائهم الوظيفي، وفي المقابل نجد أن نسبة 93.10 % أي ما يقابل 54 مفردة أقرروا بأنهم يشعرون بحماس حقيقي وطاقة كبيرة في العمل، حيث نجد أن نسبة 69.07 % من هذه الفئة وهو ما يعادل

40 مفردة أرجعوا ذلك إلى إهتمام القائد بقدراتهم ومهاراتهم، في حين نجد نسبة 24.03 % وهو ما يعادل 14 مفردة أرجعوا ذلك إلى الحرية المطلقة في العمل، أما في ما يخص إقتراحات المرؤوسين فلم تسجل أي نسبة، ويدل هذا على أن العامل يشعر بطاقة وحماس حقيقي في العمل وذلك بسبب إهتمام القائد بمهارات وقدرات العمال.

الجدول رقم(34): يوضح وضعية قدرات ومهارات المرؤوس داخل المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الاحتمالات
31.03%	18	مهمشة
56.17%	32	مهتم بها
13.80%	8	مستغلة
/	/	آخر
100%	58	المجموع

يبين التحليل الإحصائي للبيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (34) الذي يوضح وضعية قدرات ومهارات المرؤوس داخل المؤسسة: أن نسبة 56.17 % من إجمالي العينة وهو ما يعادل 32 مفردة أجابوا بأن قدراتهم ومهاراتهم مهتم بها، ونسبة 31.03 % وهو ما يعادل 18 مفردة أجابوا بأن قدراتهم ومهاراتهم مهمشة، في حين أجابت نسبة 13.80 % وهو ما يعادل 8 مفردات بأن قدراتهم ومهاراتهم مستغلة وفيما يخص إقتراحات المبحوثين فلم تسجل أي نسبة، وبالتالي تدل النتائج المبينة في الجدول أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بقدرات ومهارات العمال داخل المؤسسة.

الجدول رقم (35): يوضح تلقي المرؤوس لتوجيهات وتعليمات من القائد:

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الإحتمالات
89.65%	52	نعم
10.35%	6	لا
100%	58	المجموع

تبين الشواهد الإحصائية المبينة في الجدول رقم (35) الذي يوضح تلقي المرؤوس لتوجيهات وتعليمات من القائد: أن 89.65% من إجمالي العينة المختارة وهو ما يقابل 52 مفردة أجابوا بأنهم يتلقون توجيهات وتعليمات من القائد في حين أجابت نسبة 10.35% من العينة وهو ما يقابل 6 مفردات بأنهم لا يتلقون تعليمات وتوجيهات من القائد، وتدل النتائج المتحصل عليها من أن القائد يقوم بإعطاء توجيهات وتعليمات للعمال بالمؤسسة.

الجدول رقم (36): يوضح طبيعة حرية المرؤوس في عمله:

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الاحتمالات
34.49%	20	حرية مطلقة
65.51%	38	حرية محدودة
	/	لا توجد حرية
100%	58	المجموع

يبين العرض الجدولي والتحليل الإحصائي للبيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (36) الذي يوضح طبيعة حرية المرؤوس في عمله: أن نسبة 65.51 % وهو ما يقابل 38 مفردة أجابوا بأنهم يعملون في حرية محدودة، وتليها نسبة 34.49 % أي ما يقابل 20 مفردة من العينة أجابوا بأنهم يعملون في حرية مطلقة، في حين لم نسجل أي نسبة في ما يخص احتمال أنه لا توجد حرية، وإعتامادا على النتائج يتبين بأن العمال يتمتعون بحرية محدودة وذلك بسبب القوانين والقواعد التي تحكم العمل.

الجدول رقم(37): يوضح قيام العمال بالعمل في شكل فردي أو في شكل جماعات:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
72.42%	42	شكل جماعات
27.58%	16	شكل فردي
100%	58	المجموع

يفيد العرض الجدولي والتحليل الإحصائي للبيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (37) الذي يوضح قيام العمال بالعمل في شكل فردي أو جماعي: أن نسبة 72.42 من إجمالي العينة المختارة وهو ما يعادل 42 مفردة أجابوا بأنهم يعملون في شكل جماعات في مقابل ذلك نجد أن نسبة 27.58 % وهو ما يقابل 16 مفردة من إجمالي العينة أجابوا بأنهم يعملون في شكل فردي، وبالتالي فإن أغلب العمال يعملون في شكل جماعات.

الجدول رقم(38): يوضح الإنضباط في العمل:

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الاحتمالات
62.07%	36	إذا كان القائد موجود
37.93%	22	إذا كان القائد غير موجود
/	/	لا يوجد انضباط
/	/	اخر
100%	58	المجموع

توضح المعطيات الكمية والشواهد البيانية الواردة في الجدول رقم (38) الذي يوضح الإنضباط في العمل: أن 36 مفردة من إجمالي العينة المختارة أي بنسبة 62.07% أجابوا بأنه يكون هنالك إنضباط في العمل إذا كان القائد موجود و 22 مفردة من العينة أي بنسبة 37.93% أجابوا بأنه يكون هناك إنضباط في العمل إذا كان القائد غير موجود، في حين لم تسجل أي نسبة فيما يخص الاحتمالات الأخرى.

الجدول رقم (39): يوضح وجود الإهمال في بعض الجوانب المهمة في العمل :

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الاحتمالات
65.51%	38	نعم
34.49%	20	لا
100%	58	المجموع

تبين المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (39) الذي يوضح وجود الإهمال في بعض الجوانب المهمة في العمل: أن 38 مفردة من العينة الإجمالية أي بنسبة 65.51% أقرروا بأنه يوجد إهمال في بعض الجوانب المهمة في العمل، وبالعكس من ذلك نجد 20 مفردة من العينة أي بنسبة 34.49% أجابوا بأنه لا يوجد إهمال في بعض الجوانب بالعمل، من خلال هذه الشواهد يتبين أنه يوجد إهمال في بعض جوانب العمل في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم(40): يوضح إعتقاد القائد على العمال في تحمل المسؤولية أثناء غيابه:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
37.93%	22	يعتمد عليهم بصفة كبيرة
58.62%	34	يعتمد عليهم بصفة متوسطة
3.45%	2	لا يعتمد عليهم أبدا
/	/	اخر
100%	58	المجموع

تبين المعطيات الكمية والشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (40) الذي يوضح إعتقاد القائد على العمال في تحمل المسؤولية: أن 34 مفردة من إجمالي العينة أي بنسبة 58.62% أقرروا بأن القائد يعتمد عليهم بصفة متوسطة، تليها 22 مفردة من العينة أي ما نسبته 37.93% أقرروا بأن القائد يعتمد عليهم بصفة كبيرة، تليها 2 مفردة بنسبة 3.45% من إجمالي العينة أقرروا بأن القائد لا يعتمد عليهم أبدا، أما بالنسبة لإقتراحات المبحوثين لم تسجل أي نسبة، وهذه الشواهد تؤكد على أن القائد يعتمد بصفة متوسطة على عماله في تحمل المسؤولية أثناء غيابه.

الجدول رقم (41): يوضح نطاق تفويض القائد لسلطته :

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الاحتمالات
20.71%	12	أوسع نطاق
72.40%	42	نطاق ضيق
6.89%	4	لا يفوض أبدا
100%	58	المجموع

تبين المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (41) الذي يوضح نطاق تفويض القائد لسلطته: أن 42 مفردة وهو ما يعادل نسبة 72.40% أجابوا بأن القائد يفوض سلطته في نطاق ضيق في حين نجد 12 مفردة أي ما يعادل نسبة 20.71% أجابوا بأن تفويض السلطة يكون على أوسع نطاق، ونجد 4 أفراد من إجمالي العينة وهو ما يعادل 6.89% أجابوا بأن القائد لا يفوض سلطته أبدا، وهذه الشواهد تدل على أن هناك تفويض للسلطة في نطاق ضيق وذلك حسب ما يحدده القانون.

الجدول رقم (42): يوضح نوع الحرية التي يركز عليها القائد في العمل:

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الإحتمالات
58.62%	34	حرية العامل المطلقة
34.49%	20	حرية ضيقة
6.89%	4	لا توجد حرية
100%	58	المجموع

تبين الشواهد الإحصائية المبينة في الجدول رقم (42) الذي يوضح الحرية التي يركز عليها القائد في العمل: أن 34 مفردة من إجمالي العينة المختارة أي نسبة 58.62 % أجابوا بأن القائد يركز على حرية العامل المطلقة، وتليها 20 مفردة من العينة أي نسبة 34.49 % أجابوا بأن القائد يركز على حرية العمل الضيقة، وتليها 4 مفردات أي نسبة 6.89 % من العينة أجابوا بأنه لا توجد حرية للعامل أبداً، وبهذا فإن القائد يركز على حرية العامل المطلقة في العمل شريطة أن لا يخرج ذلك عن إطار القانون.

الجدول رقم(43): يوضح رأي القائد في الأجر الذي يتقاضاه العامل:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
10%	6	أكثر مما تستحق
28%	16	أقل مما تستحق
62%	36	لا يهتم لذلك
/	/	آخر
100%	58	المجموع

تبين الشواهد الإحصائية المبينة في الجدول رقم (43) الذي يوضح رأي القائد في الأجر الذي يتلقاه العامل: أن 36 مفردة من العينة الإجمالية المختارة أي ما يعادل نسبة 62 % أجابوا بأن القائد لا يهتم بذلك، في حين أجاب 16 مفردة وهو ما يعادل نسبة 28 % بأن القائد يرى أجر المرؤوس أقل مما يستحق، كما أجاب 6 مفردات أي ما يعادل نسبة 10 % بأن القائد يرى أجر المرؤوس أكثر مما يستحق، وهذا معناه أن القائد يؤكد بأن العامل بالمقاطعة التجارية لشركة نפטال يتقاضى أجراً أقل مما يستحق، في مقابل العمل الذي يقوم به.

الجدول رقم(44): يوضح إتباع القائد للنمط القيادي الحر :

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الاحتمالات
37.93%	22	نعم
62.07%	36	لا
100%	58	المجموع

تبين المعطيات الكمية والشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (44) الذي يوضح إتباع القائد للنمط القيادي الحر: أن 36 مفردة من إجمالي العينة المختارة وهو ما يعادل نسبة 62.07% أقرروا بأن القائد لا يتبع النمط القيادي الحر، وفي المقابل من ذلك 22 مفردة من إجمالي العينة وهو ما يقابل نسبة 37.93% أجابوا بأن القائد يتبع النمط القيادي الحر وهذه الشواهد تدل على أن القائد بالمقاطعة التجارية لشركة نفضال لا يتبع النمط القيادي الحر.

الجدول رقم (45): يوضح أثر النمط القيادي الحر على الأداء الوظيفي:

النسبة المئوية	التكرار	العينة			
		الاحتمالات			
68.97%	40	النسبة المئوية	العدد	أثر النمط القيادي على الأداء الوظيفي للعمال	نعم
		13.80%	8	إيجابي	
		55.17%	32	سلبي	
		68.97%	40	المجموع الجزئي	
31.03%	18	لا			
100%	58	المجموع			

تبين الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (45) الذي يوضح أثر النمط القيادي الحر على فعالية الأداء الوظيفي: أن نسبة 31.03% من إجمالي العينة المختارة أي ما يعادل 18 مفردة أقرروا بأنه ليس للنمط القيادي الحر أثر على فعالية الأداء الوظيفي، في حين نجد نسبة 68.97% وهو ما يعادل 40 مفردة أقرروا بأن للنمط القيادي الحر أثر على فعالية الأداء الوظيفي، حيث نجد ضمن هذه الفئة نسبة 55.17% أي ما يعادل 32 مفردة، أجابوا بأن الأثر يكون سلبي، كما نجد نسبة 13.80% أي ما يعادل 8 مفردات أجابوا بأن الأثر يكون إيجابي، وعليه فإن العمال بالمؤسسة محل الدراسة أكدوا على أن النمط القيادي الحر له أثر سلبي على الأداء الوظيفي للعمال.

الفصل السادس: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

تمهيد:

أولاً: مناقشة طبيعة مجتمع البحث.

ثانياً: مناقشة الفرضية الجزئية الأولى في ضوء المعطيات الميدانية.

ثالثاً: مناقشة الفرضية الجزئية الثانية في ضوء المعطيات الميدانية.

رابعاً: مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة في ضوء المعطيات الميدانية.

خامساً: مناقشة نتائج تحليل المقابلة.

سادساً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

سابعاً: مناقشة النتائج في ضوء المقاربة السوسيولوجية.

ثامناً: القضايا التي تثيرها الدراسة.

خاتمة:

تمهيد:

بعد جمع البيانات الميدانية وتصنيفها وتبويبها في جداول إحصائية، ومعالجتها وفق التحليل الكمي والكيفي سنحاول ضمن هذا الفصل توضيح وكشف مدى الصدق الإمبريقي لفروض الدراسة الراهنة، ومناقشة نتائجها في ضوء الدراسات السابقة مع توضيح ما يمكن أن تثيره هذه الدراسة حول موضوع النمط القيادي وأثره على الأداء الوظيفي للعمال في إطار كل من "نظرية ليكرت" في القيادة و"نظرية الشبكة الإدارية" لكل من "روبرت بلاك" و"جيمس موتون"، من مسائل وقضايا جديدة.

أولاً- مناقشة طبيعة مجتمع البحث:

أوضحت مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بالخصائص العامة لمجتمع البحث محل الدراسة النتائج التالية:

* 82.08 % من أفراد العينة من فئة الذكور وهذا يرجع إلى طبيعة العمل في المقاطعة التجارية لشركة نפטال بولاية سعيدة.

* 41.37 % من أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 30-40 سنة، و34.48 % من أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 40-50 سنة.

* 62.07 % من أفراد العينة لهم مستوى تعليم جامعي، و31.03 % لهم مستوى تعليم ثانوي، و6.90 % لهم مستوى تعليم متوسط، وعليه فإن أفراد عينة البحث مستوى تعليمي مقبول.

* 48.27 % من أفراد العينة لهم سنوات خبرة ما بين 10-20 سنة.

* 51.24 % من أفراد العينة كان أساس توظيفهم حسب مسابقات.

نتيجة مناقشة طبيعة مجتمع البحث:

- غالبية أفراد العينة من الذكور.
- غالبية أفراد العينة من الفئات المتقدمة في السن.
- غالبية أفراد العينة لهم مستوى تعليمي مقبول.
- غالبية أفراد العينة لهم سنوات خبرة ما بين 10-20 سنة.
- غالبية أفراد العينة أساس توظيفهم كان حسب المسابقات.

ثانيا- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى في ضوء المعطيات الميدانية:

"النمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى فعالية الأداء الوظيفي للعمال."

*أكدت الشواهد الإحصائية التي تم الحصول عليها من المقاطعة التجارية لشركة نفضال بولاية سعيدة: أن إهتمام القائد يتركز حول العمل والعمال، وهذا ما أكدته نسبة 51.24% من إجمالي العينة المختارة.

* أثبتت الشواهد الإحصائية والدلائل الكمية المتحصل عليها من ميدان الدراسة: أن القائد يحقق الترابط الجماعي بين العمال، وهذا ما أكدته نسبة 96.35% من إجمالي العينة المختارة ونسبة 58.62% من هذه الفئة أرجعوا ذلك إلى سعي القائد إلى تحقيق فعالية الأداء الوظيفي للعمال.

*أوضحت الشواهد الكمية التي تحصلنا عليها من ميدان الدراسة: أن القائد يدعم روح الإبداع والإبتكار، وهذا ما أكدته نسبة 82.80% من إجمالي العينة المختارة و37.9% من هذه الفئة أرجعوا هذا إلى أن القائد يدعم بذلك الأداء الوظيفي للعمال.

*تؤكد المعطيات الكمية والشواهد الإحصائية المتحصل عليها من الدراسة الميدانية: أن القائد يشرك مرؤوسيه في إتخاذ القرارات، وهذا ما أكدته نسبة 89.50% من إجمالي العينة ونسبة 48.04% من هذه الفئة أرجعوا هذا إلى أن المؤسسة بذلك تستفيد من آراء العمال.

*أكدت الشواهد الكمية والمعطيات الإحصائية المتحصل عليها: أن القائد يفوض صلاحياته لمرؤوسيه وهذا ما أكدته نسبة 55.17% من إجمالي العينة المختارة، شريطة أن لا يخرج ذلك عن أطر القانون.

*أوضحت الشواهد الكمية والمعطيات الإحصائية المتحصل عليها من المؤسسة محل الدراسة: أن القائد يوافق على الأسلوب الذي يتخذه المرؤوس في إنجاز عمله وأكدت ذلك نسبة 51.24% من إجمالي العينة المختارة.

*أثبتت الدلائل الإحصائية والشواهد الكمية، أن القائد يتقبل أي تغيير يقترحه المرؤوس بشأن العمل وهذا ما أكدته، نسبة 86.20% من إجمالي العينة المختارة.

*أوضحت الشواهد الكمية والدلائل الإحصائية المتحصل عليها: أن القائد يستخدم عبارات المدح والثناء مع العمال، وهذا ما أكدته نسبة 68.97% من إجمالي العينة المختارة ونسبة 62.07% من هذه الفئة أرجعوا هذا إلى أن القائد يعزز بذلك ثقة المرؤوس بنفسه.

*أوضحت الدلائل الإحصائية والشواهد الكمية المتحصل عليها من محل الدراسة: أن القائد يتدخل في حل النزاعات التي تحدث بين العمال وأكدت ذلك نسبة 86.20% من إجمالي العينة المختارة، ونسبة 65.47% من هذه الفئة أرجعت هذا إلى أن القائد يحقق بذلك جو اجتماعي سليم.

* أوضحت المعطيات الكمية المتحصل عليها من ميدان الدراسة: أن القائد يشجع على المناقشة الجماعية للعمل، وأكدت ذلك نسبة 89.50% من إجمالي العينة المختارة ونسبة 48.27% من هذه الفئة أرجعوا هذا إلى أن القائد يسعى بذلك إلى تحقيق مردودية في الأداء.

*أكدت الشواهد الإحصائية المتحصل عليها من المؤسسة: أن القائد يتبع النمط القيادي الديمقراطي وهذا ما أكدته نسبة 75.97% من إجمالي العينة المختارة.

* توضح الشواهد الإحصائية والمعطيات الكمية المتحصل عليها من ميدان الدراسة: أن النمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى فعالية الأداء الوظيفي للعمال، وهذا ما أكدته نسبة 82.80% من إجمالي العينة المختارة.

-النتيجة العامة للفرضية الجزئية الأولى:-

نستخلص من المعطيات والبيانات التي تم الحصول عليها من الدراسة الميدانية أي المقاطعة التجارية لشركة نפטال بولاية سعيدة النتائج التالية:

*إن قادة هذه المؤسسة يركزون إهتمامهم على العمل والعامل كما أنهم يحققون الترابط الجماعي بين العمال، ويدعمون روح الإبداع والإبتكار، كما أنهم يقومون بإشراك مرؤوسيه في إتخاذ القرارات وهم بذلك يستفيدون من آرائهم وأفكارهم، ويفوضون الصلاحيات ويتقبلون إقتراحات العمال، وأيضا يتدخلون في حل النزاعات لتحقيق جو اجتماعي سليم، وكذلك يشجعون

على المناقشة الجماعية للعمل، وهم يسعون من خلال هذا إلى تحقيق فعالية الأداء الوظيفي لعمال المقاطعة التجارية لشركة نפטال بولاية سعيدة.

وعليه نستخلص من أن المقاطعة التجارية لشركة نפטال لولاية سعيدة: تعتمد على النمط القيادي الديمقراطي الذي يؤدي إلى فعالية الأداء الوظيفي للعمال وبهذا تتحقق الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها أن فلسفة المؤسسة تقوم أن النمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى فعالية الأداء الوظيفي.

ثالثاً- مناقشة نتائج الفرضية الثانية في ضوء المعطيات الميدانية:

"الأداء الوظيفي الفعال للعمال له علاقة بالنمط القيادي الدكتاتوري."

*أكدت الشواهد الإحصائية والمعطيات الكمية المتحصل عليها من المؤسسة ميدان الدراسة: أن القائد لايلزم مرؤوسيه بالتطبيق الحرفي والصارم لأوامره، وهذا ما أكدته نسبة 62.07% من إجمالي العينة المختارة.

*أوضحت المعطيات الكمية والدلائل الإحصائية: أن القائد يقوم بالزيارات المفاجئة في العمل، وأكدت ذلك نسبة 62.07% من إجمالي العينة المختارة، ونسبة 48.27% من هذه الفئة أرجعوا هذا إلى أنه بهذا لا يكون هنالك تهاون في الأداء.

*أكدت المعطيات الإحصائية المتحصل عليها من ميدان الدراسة: أن القائد يتواجد دائماً بين صفوف العمال وهذا ما أكدته إجمالي العينة بنسبة 100%، ونسبة 68.92% من هذه الفئة أرجعوا هذا إلى أن القائد بهذا يسعى إلى تحقيق الأداء الجيد.

*توضح الشواهد الإحصائية المتحصل عليها: أن القائد لا يقوم بالرقابة الصارمة، وهذا ما أكدته نسبة 58.62% من إجمالي العينة المختارة.

*أثبتت الدلائل الإحصائية المتحصل عليها من أن طبيعة العلاقة بين القائد ومرؤوسيه هي علاقة صداقة، وهذا ما أكدته نسبة 80.30% من إجمالي العينة المختارة.

*توضح المعطيات الكمية والدلائل الإحصائية المتحصل عليها من ميدان الدراسة أن: طريقة إتصال القائد بمرؤوسيه تكون عن طريق مناقشات وتبادل آراء، وهذا ما أكدته نسبة 82.80% من إجمالي العينة المختارة.

*أكدت الشواهد الكمية والدلائل الإحصائية أن القائد يتسامح أحيانا مع المرؤوس إذا ارتكب أخطاء في العمل وهذا ما أكدته نسبة 82.80% من إجمالي العينة المختارة، ويكون ذلك حسب طبيعة الخطأ ودرجة التكرار.

*أثبتت الدلائل الإحصائية والشواهد الكمية المتحصل عليها من ميدان الدراسة: أن القائد يطلب المساعدة من العمال إذا حدث ظرف طارئ أثناء العمل، وهذا ما أكدته نسبة 89.65% من إجمالي العينة المختارة.

*توضح المعطيات الكمية المتحصل عليها من محل الدراسة: أن القائد يستمع لإقتراحات وآراء العمال، وهذا ما أكدته نسبة 79.27% من إجمالي العينة المختارة.

*أكدت المعطيات الإحصائية المتحصل عليها من محل الدراسة: أن القائد يأخذ بعين الاعتبار مشاكل العامل خارج العمل، وأكدت ذلك نسبة 75.97% من إجمالي العينة المختارة.

*تؤكد الشواهد الكمية والمعطيات الإحصائية المتحصل عليها: أن القائد لا يتبع النمط القيادي الدكتاتوري. وأكد ذلك نسبة 93.11% من إجمالي العينة المختارة.

*أكدت الدلائل الإحصائية و المعطيات الكمية المتحصل عليها من أن الأداء الوظيفي الفعال لا يتحقق بوجود نمط قيادي دكتاتوري، وأكدت ذلك نسبة 86.20% من إجمالي العينة المختارة.

-النتيجة العامة للفرضية الجزئية الثانية:

نستخلص من المعطيات والبيانات التي تم الحصول عليها من الدراسة الميدانية للمقاطعة التجارية لشركة نפטال بولاية سعيدة النتائج التالية:

*إن القادة لا يلزمون مرؤوسيهم بالتطبيق الحرفي والصارم لأوامرهم، ويقومون بالزيارات المفاجئة في العمل، ليس لغرض الردع وإنما لغرض عدم التهاون في العمل، ويتواجدون دائما

بين صفوف العمال ،ولايقومون بالرقابة الصارمة كما أن طبيعة العلاقة بين القادة والمرؤوسين هي علاقة صداقة ،وطريقة الإتصال بينهم تكون عن طريق المناقشات وتبادل الآراء ويتسامحون مع العمال أثناء ارتكاب الأخطاء إلا في الحالات الحرجة والخطيرة، كما يطلبون المساعدة من مرؤوسيهـم إذا حدث ظرف طارئ في العمل،بالإضافة إلى هذا إنهم يستمعون لإقتراحات وآراء المرؤوسين،ويأخذون بعين الإعتبار المشاكل التي تواجه العمال خارج نطاق العمل.

وعليه نخلص إلى أن المقاطعة التجارية لشركة نفضال بولاية سعيدة لاتعتمد على النمط القيادي الدكتاتوري وهذا مفاده أن فلسفتها تقوم على أن النمط القيادي الدكتاتوري لا يحقق الأداء الوظيفي الفعال،وبهذا لم تتحقق الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها أن فعالية الأداء الوظيفي لها علاقة بالنمط قيادي دكتاتوري.

رابعاً- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة في ضوء المعطيات الميدانية:

"النمط القيادي الحر له أثر له في فعالية الأداء الوظيفي للعمال."

*توضح المعطيات الكمية والشواهد الإحصائية المتحصل عليها من ميدان الدراسة أن المرؤوسين يشعرون بحماس حقيقي وطاقة كبيرة في العمل،وهذا ما أكدته نسبة 93.10% من إجمالي العينة المختارة،ونسبة 69.07% من هذه الفئة أكدوا بأن ذلك راجع إلى إهتمام القائد بمهاراتهم وقدراتهم.

*أكدت الدلائل الإحصائية والشواهد الكمية المتحصل عليها من ميدان الدراسة:أن قدرات ومهارات العامل مهتم بها في المؤسسة،وهذا ما أكدته نسبة 56.17% من إجمالي العينة المختارة.

* أثبتت المعطيات المتحصل عليها من ميدان الدراسة أن المرؤوس يتلقى توجيهات وتعليمات من القائد،وأكدت على ذلك نسبة 89.65% من إجمالي العينة المختارة.

* توضح الشواهد الكمية المتحصل عليها من المؤسسة محل الدراسة:أن العامل يعمل في حرية محدودة،وأكد على ذلك نسبة 65.51% من إجمالي العينة المختارة.

*أكدت المعطيات المتحصل عليها من ميدان الدراسة: أن العمال يعملون في شكل جماعات، وهذا ما أكدته نسبة 72.42% من إجمالي العينة المختارة.

* تؤكد الدلائل الكمية المتحصل عليها من أنه يكون هناك إنضباط في العمل إذا كان القائد موجودا، وأكد على ذلك نسبة 62.07% من إجمالي العينة المختارة.

* تؤكد المعطيات المتحصل عليها من أنه يوجد إهمال في بعض الجوانب المهمة في العمل، وقد أكد على ذلك نسبة 65.51% من إجمالي العينة المختارة.

*توضح الشواهد الإحصائية المتحصل عليها من ميدان الدراسة أن القائد يعتمد على العمال في تحمل المسؤولية أثناء غيابه بصفة متوسطة، وأكدت على ذلك نسبة 58.62% من إجمالي العينة المختارة.

*أكدت الدلائل الإحصائية المجموعة من الميدان أن تفويض القائد لسلطته يكون في نطاق ضيق، وأكدت على ذلك نسبة 72.40% من إجمالي العينة المختارة.

*أثبتت الشواهد الكمية المتحصل عليها من ميدان الدراسة من أن: القائد يركز على حرية العامل المطلقة في العمل، وقد أكدت ذلك نسبة 58.62% من إجمالي العينة المختارة.

* توضح الشواهد الكمية و المعطيات الإحصائية المتحصل عليها من الميدان أن القائد لايهتم بقيمة الأجر الذي يتلقاه العامل وأكدت ذلك نسبة 62% من إجمالي العينة المختارة.

*أثبتت المعطيات الكمية والشواهد الإحصائية المتحصل عليها من الميدان محل الدراسة أن القائد لا يتبع النمط القيادي الحر، وأكدت على هذا نسبة 62.07% من إجمالي العينة المختارة.

*أكدت الدلائل الكمية المتحصل عليها من المؤسسة محل الدراسة: أن النمط القيادي له أثر

على فعالية الأداء الوظيفي، وهذا ما أكدته نسبة 68.97% من إجمالي العينة ونجد من هذه الفئة 55.17% أكدوا على أن الأثر سلبي.

-النتيجة العامة للفرضية الجزئية الثالثة:

نستخلص من المعطيات الكمية والشواهد الإحصائية المتحصل عليها من ميدان الدراسة النتائج التالية:

* إن المرؤوسون يشعرون بحماس حقيقي وطاقة كبيرة في العمل، وهذا مرده إلى أن مهارات وقدرات العامل مهتم بها داخل المؤسسة، وليست مهمشة كما أنهم يتلقون توجيهات وتعليمات من القادة، ويعملون في شكل جماعات، وأكدوا بأنه يوجد إهمال في بعض الجوانب من العمل، بالإضافة إلى أن القادة يعتمدون عليهم بصفة متوسطة في تحملهم للمسؤولية أثناء غيابهم، وأكدوا على أن تفويض القادة صلاحياتهم للمرؤوسين يكون في نطاق ضيق أي في إطار ما حدده القانون، وأكدوا على أنهم يعملون في حرية مطلقة، وفي إطار القانون الذي يحكم المؤسسة، كما أكدوا بأن قاداتهم لا يتبعون النمط القيادي الحر لأنه لا يحقق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

و عليه نخلص إلى أن قادة المقاطعة التجارية لشركة نפטال بولاية سعيدة لا يتبعون النمط القيادي الحر لأنه لا يحقق الأداء الوظيفي الفعال، وبهذا لم تتحقق الفرضية الثالثة التي مفادها أن للنمط القيادي الحر أثر في فعالية الأداء الوظيفي للعمال.

خامسا- مناقشة نتائج تحليل المقابلة:

نستخلص من المعطيات والبيانات المتحصل عليها من ميدان الدراسة أي المقاطعة التجارية لشركة نפטال لولاية سعيدة النتائج التالية:

* إن قادة هذه المؤسسة يركزون جل إهتمامهم على العمل والعامل والذي وهو بدوره تركز على أهداف المؤسسة.

* إن قادة هذه المؤسسة يوافقون على الأسلوب الذي يتخذه العامل في إنجاز عمله، وذلك حتى يتسنى له أن يعمل في راحة مما يؤدي إلى المردودية، شريطة أن لا يخرج ذلك عن إطار القانون الداخلي للمؤسسة.

*إن القادة يتدخلون في حل النزاعات التي تحدث بين العمال بطريقة ودية وسلمية أولاً، وفي حالة أنه لم يلقى هذا الحل نتيجة يضطرون إلى تطبيق القانون الداخلي للمؤسسة ويكون هذا آخر الحلول.

*إن القادة يقومون بالزيارات المفاجئة في إطار ما يفرضه القانون، بهدف القضاء على التهاون في العمل وتقديم المساندة والدعم والتوجيه للعامل.

*إن القادة لا يقومون بالرقابة الصارمة، بل يقومون بالرقابة العادية في إطار ما يطلبه القانون كما أن هنالك ثقة بين الطرفين لاتستدعي الرقابة الصارمة.

*إن القادة يعتمدون في طريقة إتصالهم بالمرؤوسين على المناقشات وتبادل الآراء لأن هذه الطريقة لها نتائج إيجابية تعود بالنفع على كل الأطراف القائد والمرؤوس والمؤسسة.

*إن القادة يتسامحون أحياناً مع المرؤوسين وذلك راجع إلى حجم الخطأ والتكرار أي حسب الحالة.

*إن القادة يعتمدون على مرؤوسيه في تحمل المسؤولية أثناء غيابهم بصفة متوسطة لأن بعض المسؤوليات لا يمكن أن يتحملها إلا القادة.

*القادة يفوضون صلاحيتهم للمرؤوسين في نطاق ضيق، أي حسب ما يحدده القانون وذلك راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة.

*القادة يفضلون أن يعمل المرؤوس في حرية مطلقة، لكن في حدود عدم تخطي القانون الداخلي للمؤسسة.

*إن القادة يرون أن الأجر الذي يتلقاه العامل أقل مما يستحق في مقابل العمل الذي يؤديه.

*القادة يشركون مرؤوسيه في إتخاذ القرارات، حتى يستفيدون من آرائهم وأفكارهم المختلفة التي قد تكون فيها نتائج إيجابية تعود بالنفع على كل الأطراف.

*أكد قادة المقاطعة التجارية لشركة نפטال أنهم يعتمدون على النمط القيادي الديمقراطي في العمل إلا في بعض الحالات النادرة التي تفرض على القائد أن يعتمد على النمط الدكتاتوري أو النمط الحر، وذلك حسب طبيعة الحالة أو الوضعية الراهنة.

*يؤكد القادة على أن النمط القيادي الذي يؤدي إلى فعالية الأداء الوظيفي لعمال المقاطعة التجارية لشركة نפטال بولاية سعيدة هو النمط القيادي الديمقراطي.

النتيجة العامة للمقابلة:

من خلال تحليل المقابلة نستخلص أن قادة المقاطعة التجارية لشركة نפטال بولاية سعيدة يعتمدون على النمط القيادي الديمقراطي في قيادتهم المؤسسة لأنهم يؤكدون على أن النمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى فعالية الأداء الوظيفي للعمال.

النتيجة العامة للدراسة:

لقد أدت النتائج المستخلصة من تحليل ومناقشة المعطيات والشواهد الإحصائية المتحصل عليها من الدراسة الميدانية إلى تحقق الفرضية الجزئية الأولى، والتي مفادها أن النمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى فعالية الأداء الوظيفي لعمال المقاطعة التجارية لشركة نפטال بولاية سعيدة، وما أكدته الدلائل الإحصائية، أن القادة يركزون على العمل والعمال، ويحققون الترابط الجماعي بين العمال، ويشركون المرؤوسين في إتخاذ القرارات، ويتقبلون إقتراحاتهم بشأن العمل، كما يتدخلون في حل النزاعات وكذا التشجيع على المناقشات الجماعية للعمل وبهذا يضمن القادة تحقق الأداء الوظيفي الفعال للعمال، ونجد أيضا أن القادة لا يلزمون العمال بالتطبيق الحرفي والصارم، ويتواجدون دائما بين صفوف العمال، كما لا يقومون بالرقابة الصارمة، بالإضافة إلى أنهم يستمعون إلى إقتراحات العمال ويأخذون مشاكلهم بعين الإعتبار، مما يؤكد أن القادة لا يعتمدون النمط القيادي الدكتاتوري الذي لا يحقق الأداء الوظيفي الفعال للعمال. بالإضافة إلى هذا نجد أن العمال يشعرون بحماس حقيقي وطاقة كبيرة في العمل بسبب إهتمام القادة بمهاراتهم وقدراتهم، التي هي محل إهتمام داخل المؤسسة، بحيث أنهم يعملون في حرية محدودة وفق أطر القانون ويعملون وفق جماعات، كما يمكن تفويض السلطة لهم والإعتماد عليهم في تحمل المسؤولية أثناء غياب القادة، شريطة أن لا يكون هناك تجاوز للقانون الداخلي للمؤسسة، وهذا يؤكد أن القادة لا يعتمدون النمط القيادي الحر الذي ليس له أثر في فعالية الأداء الوظيفي للعمال.

سادسا- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

بعد تطرقنا إلى أهم النتائج التي تحصلنا عليها من الدراسة الميدانية التي أجريت بالمقاطعة التجارية لشركة نפטال بولاية سعيدة حول " النمط القيادي وأثره على الأداء الوظيفي للعمال" تبين لنا من خلال هذه النتائج التي توصلت إليها دراستنا: أن النمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى فعالية الأداء الوظيفي للعمال.

- وبالرجوع إلى الدراسات السابقة التي تضمنها الجانب النظري للدراسة وما توصلت إليه. دراسة "ليببت" و"وايت" و"كورت ليفين" من أن الجماعات ذات القيادة الديمقراطية تميزت بأنها أعلى في نواحي الإبداع والإبتكار في الأنشطة والدافعية والثبات في مستوى الأداء والرضا وروح الفريق والتفاعل الإجتماعي.

- ونجد أن الدراسة التي قام بها " أبو عبدة كفاية" حول الأنماط القيادية وإنعكاساتها على تفعيل أداء العاملين، توصلت إلى أنه يوجد إنعكاس إيجابي للنمط القيادي الديمقراطي الذي يمارسه رؤساء الأقسام على تفعيل الأداء في حين يوجد إنعكاس سلبي للنمط الدكتاتوري والحر.

- كما نجد أيضا دراسة "الفيوبي ناصر" حول علاقة الأنماط القيادية بأداء الأطباء في المستشفيات العسكرية والمدنية، وخلصت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة بين النمط القيادي والأداء أي كلما زاد النمط القيادي الديمقراطي زاد أداء الأطباء وتوجد علاقة ارتباطية عكسية بين النمط الدكتاتوري وأداء الأطباء.

- ونشير أيضا إلى دراسة "الشريف طلال" حول الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية وموجبة بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى الأداء، والعكس صحيح بالنسبة للنمط الدكتاتوري والنمط الحر.

- وهذا ما يتفق مع الدراسة الراهنة التي توصلت إلى أن النمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى فعالية الأداء الوظيفي لعمال المقاطعة التجارية لشركة نפטال بولاية سعيدة، وعلى

العموم يمكن القول أن الدراسة الراهنة تتفق بشكل كبير مع الدراسات السابقة لتؤكد على أهمية النمط القيادي الديمقراطي في فعالية الأداء الوظيفي.

سابعاً: مناقشة النتائج الدراسة في ضوء المقاربة السوسولوجية:

من خلال النتائج المتحصل عليها من الدراسة الميدانية، توصلنا إلى أن هذه النتائج تتوافق مع النظريتين المعتمد عليهما كمقاربة سوسولوجية للدراسة، وهما نظرية "رنسيس ليكرت" في القيادة ونظرية الشبكة الإدارية لكل من "روبرت بلاك" و"جيمس موتون"، وذلك فيما يخص النظام رقم (04) - إستشاري جماعي من نظرية ليكرت، الذي يقوم على الثقة في المرؤوسين والفريق الواحد، وتشجيع تقديم الأفكار والمقترحات، والإتصال، والعمل الجماعي كذلك النموذج الخامس (9.9) من نظرية الشبكة الإدارية، الذي يقوم على الإهتمام العالي بكل من العمل والعامل، وروح الفريق الواحد، هذا ما يتشابه إلى حد بعيد مع النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة. وفق الفرضية الجزئية الأولى من الدراسة وهي النمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى فعالية الأداء الوظيفي للعمال.

ثامناً: القضايا التي تثيرها الدراسة:

لقد توصلنا من خلال نتائج الدراسة الراهنة إلى إثارة بعض القضايا والتساؤولات البحثية التي تستدعي القيام ببحوث سوسولوجية ودراسات ميدانية حولها وهذه القضايا والتساؤولات تتمثل فيما يلي:

*دراسة المقارنة بين خصائص وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية الرائدة.

*دراسة فعالية البرامج التدريبية في إتباع أنماط قيادية فعالة وتنمية مهارات القيادات الإدارية بالمؤسسات الإقتصادية.

*إجراء دراسات عملية حول العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية.

*البحث فيما إذا كان نوع العمل أو طبيعة الأداء الوظيفي هو الذي يفرض نوع النمط القيادي

المتبع

الخاتمة:

من خلال الدراسة الراهنة قمنا بمناقشة موضوع النمط القيادي وأثره على الأداء الوظيفي للعمال في إطار "نظرية ليكرت في القيادة" و"نظرية الشبكة الإدارية" لكل من "روبرت بلاك" و"جيمس موتون"، حيث تناولنا في الإطار النظري، الخطوات العريضة والمنهجية التي تم بها العمل، مع عرض لمختلف المواضيع والمسائل النظرية والإمبريقية التي إهتمت بمسألة القيادة كمتغير وعلاقته بالأداء الوظيفي كمتغير آخر، ولتحقيق مسعانا في تقصي العلاقة بين القيادة والأداء الوظيفي تناولنا في الإطار المنهجي للدراسة أسباب إختيارنا للموضوع وأهداف الدراسة وأهميتها وإشكالياتها وفروضها وأهم المفاهيم المرتبطة بها، مع توضيح مختلف الدراسات والأبحاث التي تناولت هذا الموضوع.

وانطلاقاً من هذا التصور حاولنا تقصي واقع النمط القيادي في المقاطعة التجارية لشركة نפטال بولاية سعيدة وأثرها على الأداء الوظيفي للعمال، من خلال إعتقادنا على مجموعة من الخطوات والإجراءات المنهجية التي تتوافق مع أهداف الدراسة وطبيعتها حيث تناولنا ضمن الفصول التطبيقية الإجراءات المنهجية للدراسة، وتحليل المعطيات الميدانية وتفسيرها، واستخلاص نتائجها للوقوف على مدى الصدق الإمبريقي لفروض الدراسة حيث توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن للنمط القيادي أثر على فعالية الأداء الوظيفي للعمال وخلصت الدراسة إلى أن النمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى الأداء الوظيفي الفعال وهذا ما أثبتته الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع.

وعليه يبقى الأداء الوظيفي الفعال عاملاً هاماً للإرتقاء بالمؤسسات وتطويرها، لذلك يسعى القادة على تشجيع وتنمية القدرات والمهارات لدى المرؤوسين لأن نجاح القادة يتوقف أساساً على استخدام النمط القيادي الملائم والمؤثر في سلوك المرؤوسين مما يؤدي إلى خلق بيئة مناسبة للعمل وزيادة كفاءة وإنتاجية العمال.

*قائمة المراجع:

- أولاً: الكتب

- ثانياً: المعاجم والقواميس

- ثالثاً: المجلات

- رابعاً: الرسائل

- خامساً: المراجع الأجنبية

أولاً: الكتب.

- 01- إبراهيم الغمري: الإدارة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، الطبعة (3)، 1982.
- 02- إبراهيم عبد العزيز شيجا: أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2006.
- 03- أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة، بيروت، الطبعة (01)، 1979.
- 04- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة (05)، 2001.
- 05- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 06- أحمد الرفاعي حسين: مناهج البحث العلمي، دار وائل، عمان، الطبعة (01)، 1996.
- 07- أنجرس موريس: منهجية البحث في العلوم الإنسانية، ترجمة صحراوي بوزيد وآخرون، القصة، الجزائر، الطبعة (01)، 2010.
- 08- جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبدالرحمان إدريس: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 09- حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، الطبعة (01)، 2002.
- 10- حسان هشام: منهجية البحث العلمي، الطبعة (02).
- 11- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: القيادة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010.
- 12- خيضر كاضم محمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، الطبعة (01).
- 13- دلال قاضي، محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي، دار حامد، عمان، الطبعة (01)، 2008.
- 14- راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004.
- 15- سعيد سبعون: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة، الجزائر، الطبعة (01)، 2012.
- 16- سعد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 17- سليمان فيصل محجوب: الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.

- 18- سليمان محمد الطماوي: الوجيز في الإدارة، دار الفكر العربي، القاهرة، الطبعة (07)، 2000.
- 19- سماح سالم سالم: البحث الإجتماعي. الأساليب. المناهج. الإحصاء. دار الثقافة، عمان، الطبعة (01)، 2010.
- 20- سهيل أحمد عبيدات: القيادة أساسيات نظريات مفاهيم، دار الفكر العربية، عمان، الطبعة (01)، 2002.
- 21- شعلان الشمري: مفاهيم في الإدارة، جدة، 2012.
- 22- صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم إجتماع الإتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.
- 23- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 24- صلاح الدين محمد عبد الباقي: الإتجاهات الحديثة. إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2008.
- 25- صلاح الدين محمد عبد الباقي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007.
- 26- طارق محمد سويدان، فيصل عمر باشراحيل: صناعة القائد، دار الأندلس الخضراء، جدة، الطبعة (02)، 2002.
- 27- طلعت إبراهيم لطفى: علم إجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 2007.
- 28- عبد الحميد أحمد الخزامي: تكنولوجيا الأداء من التنظيم إلى التحسين، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999.
- 29- عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق عوض الله السواط: السلوك التنظيمي، دار حافظ، جدة، الطبعة (04)، 2003.
- 30- علي محمد: إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء، عمان، 2003.
- 31- عمرو وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية (بعد إستراتيجي)، دار وائل، الأردن، الطبعة (01)، 2005.
- 32- كاظم جاسم العيساوي: الإقتصاد الإداري، دار المسيرة، الأردن، الطبعة (01)، 2008.
- 33- محمد عبد الكريم: إنسانية فن القيادة والإدارة العسكرية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2006.

34- محمد ياسر خوجة: البحث الاجتماعي أسس منهجية ونماذج تطبيقية، مصر العربية، الطبعة (01)، 2010.

35- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الطبعة (02)، 2004.

36. محمود شحماط: المدخل لعلم الإدارة العامة، دار الهدى، الجزائر، 2010.

37- مصطفى عشوي: أسس علم النفس التنظيمي والصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب.

38- وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، قالم، 2004.

ثانيا: القواميس والمعاجم.

01- أحمد مختار عمر: معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، القاهرة، الطبعة (1)، 2008.

02- فؤاد إفرام البستاني: منجد الطلاب، المطبعة الكاثوليكية، بيروت، الطبعة (03)، 1952.

03 - <http://www.alamaany.com/ar/dict/ar-ar/> المعجم الغني

ثالثا: المجالات.

01- عبد المليك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، 2001.

02- شهرزاد محمد شهاب: القيادة ودورها في تأصيل روطب العلاقات العامة، دراسات تربوية، العدد 11، تموز، 2010.

رابعا: الرسائل.

01- شهيناز درويش: أثر الأنماط القيادية على تنمية إبداع الموارد البشرية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات

الصناعية بولاية قسنطينة، رسالة ماجستير، 2011/2012.

02- عبد الحليم مزغيش: تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة

الجزائر، 2001.

01-Frank Bazureau : dictionnaire d'économie et de sciences social édition nathan. Paris.2007.

02-Sylvaie Saint Onge.Victor Hanes et autre. gestion des performeances au travail.bilan des connaissance.(Paris : debeock.2007)

03-A-khemakhem :la dynamique du contrôle de gestion 2^{eme} édition (Paris. bordas.1976).

04-Jean brilman :les meilleurs pratique de managment au cœur de la performances.(Paris édition d'organisation.1998).

05-Madliene grawitz :méthode de science sociale.Paris édition. d'aloz. 9^{eme} édition.1993.)

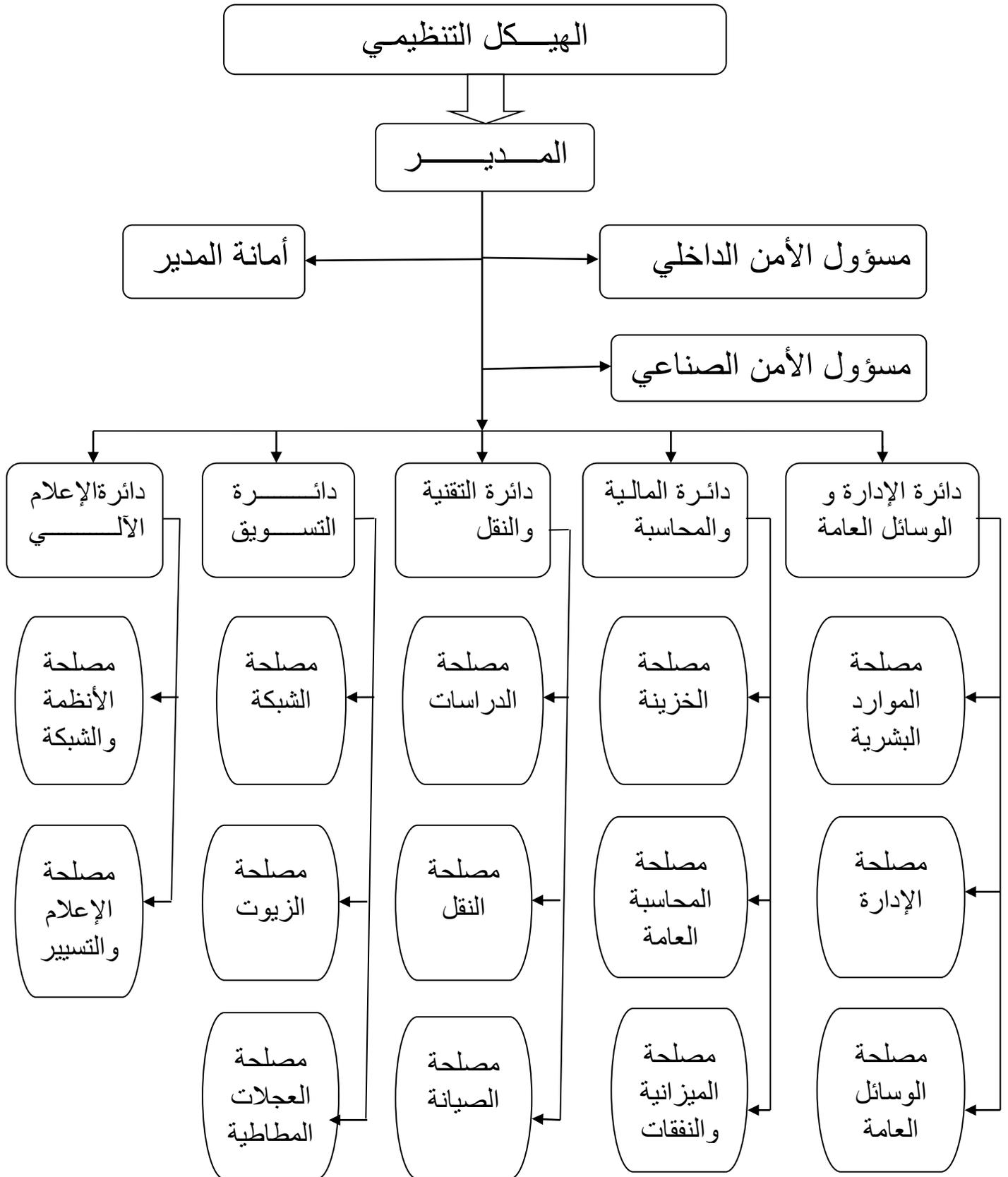
*الملاحق

أولاً: الهيكل التنظيمي.

ثانياً: الإستمارة.

ثالثاً: دليل المقابلة.

أولاً: الهيكل التنظيمي للمقاطعة التجارية لشركة نפטال بولاية سعيدة.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة د.مولاي الطاهر- سعيدة -

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الإجتماعية

تخصص علم اجتماع التنظيم

استمارة البحث

النمط القيادي وأثره على الأداء الوظيفي للعمال
دراسة ميدانية بالمقاطعة التجارية لشركة نفطال
ولاية- سعيدة- نموذج

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر.ل.م.د في علم اجتماع التنظيم

- إشراف الأستاذ:

- رحموني محمد

-إعداد الطالبة:

- رامي نجاة

السنة الجامعية: 2014م / 2015م

ملاحظة:

إن بيانات هذه الإستمارة سرية ولايمكن أن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي

(I) بيانات شخصية:

1- الجنس:

أنثى ذكر

2- السن

3- المستوى التعليمي:

- متوسط - ثانوي - جامعي - دكتوراه - غير ذلك حدد

4- سنوات الخبرة:

- أقل من 05 سنوات

- من 05 إلى 10

- من 10 إلى 20

- أكثر من 20

5- أساس التوظيف:

- مسابقة - شهادة - خبرة سابقة - علاقات شخصية - غير ذلك حدد

(II) أسئلة الإستمارة:

(أ) المحور الأول: "النمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى فعالية الأداء الوظيفي للعمال."

1- هل يركز اهتمام رئيسك حول؟

- العمل

- العامل

- العمل والعامل

- غير ذلك حدد

2- هل يحقق رئيسك الترابط الجماعي بين العمال؟

نعم لا

*إذا كانت الإجابة نعم: هل هذا راجع؟

- لكي تكون هناك فعالية في الأداء

- لكي تشعر بالاستقرار في العمل

- لتفادي النزاع والتناحر بين العمال

- غير ذلك حدد

3- هل يدعم رئيسك روح الإبداع والإبتكار؟

نعم لا

*إذا كانت الإجابة نعم: هل هذا راجع إلى؟

- أنه يحترم وجودك
- تستفيد المؤسسة منه
- يدعم بذلك أدائك الوظيفي
- غير ذلك حدد

4- هل يقوم رئيسك بإشراكك في اتخاذ القرارات؟

نعم لا

*إذا كانت الإجابة نعم: هل هذا راجع إلى؟

- أنه ديمقراطي في العمل
- يستفيد من آرائك
- يتخوف من اتخاذ القرارات الفردية
- غير ذلك حدد

5- هل يفوض رئيسك صلاحياته لك؟

نعم لا

*إذا كانت الإجابة لا: لماذا؟

- لأنك غير كفؤ لذلك
- لأنه لا يثق في أحد
- يحرص على أداء عمله بنفسه
- غير ذلك حدد

6- إذا اخترت أسلوب معين في إنجاز عملك: هل رئيسك؟

- يوافق على ذلك
- يرفض ذلك
- يناقش ويستفسر عن ذلك
- غير ذلك حدد

7- إذا اقترحت أي تغيير بشأن العمل: هل رئيسك؟

- يتقبل ذلك

- يرفض ذلك
- غير ذلك حدد.....

8- هل يستخدم عبارات المدح والثناء؟

نعم لا

*إذا كانت الإجابة نعم: هل هذا راجع إلى؟

- إنه يجاملك
 - يعزز ثقتك بنفسك
- أذكر غير ذلك.....

9- إذا حدثت نزاعات بين العمال: ماذا يفعل رئيسك؟

*أ- يتدخل في حل النزاعات حتى:

- يحقق جو اجتماعي سليم
 - لا يؤثر ذلك على أدائك الوظيفي
- غير ذلك حدد.....

*ب- لا يتدخل في حل النزاعات لأنه:

- لا يهتم للأمر
 - ليست مهمته
- غير ذلك حدد.....

10- هل يشجع رئيسك على المناقشة الجماعية للعمل؟

نعم لا

*إذا كانت الإجابة نعم: هل هذا راجع إلى؟

- إشراكك في التخطيط للعمل
 - تعميق إحساسك بالانتماء إلى الجماعة
 - يسعى إلى تحقيق المرودية في الأداء
- غير ذلك حدد.....

11- هل يتبع رئيسك النمط القيادي الديمقراطي؟

نعم لا

*إذا كانت الإجابة: نعم علل لماذا؟

..... -

12- هل النمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى فعالية الأداء الوظيفي للعمال؟

نعم لا

(ب)المحور الثاني: "الأداء الوظيفي الفعال للعمال لا يتحقق إلا بوجود نمط قيادي دكتاتوري."

1) هل يلزمك رئيسك بالتطبيق الحرفي والصارم لأوامره؟

نعم لا

*إذا كانت الإجابة نعم: هل هذا راجع إلى أنه؟

- هو المتحكم الوحيد في أمور العمل
- لا يسمح باجتهد الشخصي في العمل
- حتى يتحقق الأداء الوظيفي الجيد
- غير ذلك حدد

2) هل يقوم رئيسك بالزيارات المفاجئة؟

نعم لا

*إذا أجبت بنعم: لأنه يسعى من خلال ذلك إلى؟

- كشف أخطاء العمال وتقصيرهم
- زرع التوتر والقلق بين العمال
- حتى لا يكون هناك تهاون في الأداء
- غير ذلك حدد

3) هل يتواجد رئيسك دائما بين صفوف العمال؟

نعم لا

*إذا أجبت بنعم: هل هذا راجع إلى أنه؟

- هو الموجه والمرشد الوحيد
- لأنه لا يثق في أحد
- يسعى إلى تحقيق الأداء الجيد
- غير ذلك حدد

4) هل يقوم رئيسك بالرقابة الصارمة؟

نعم لا

*إذا أجبت بنعم: هل هذا راجع إلى أنه؟

- حريص على تطبيق أوامره
- ضمان صيرورة العمل
- غير ذلك حدد

(5) هل علاقتك برئيسك علاقة؟

- شخص يأمر وآخر يطيع
- علاقة صداقة
- غير ذلك حدد

(6) إذا أراد رئيسك أن يتصل بك: يكون ذلك عن طريق؟

- قـوانين وقرارات
- مناقشات وتبادل وآراء
- غير ذلك حدد

(7) إذا ارتكبت أخطاء في العمل: هل رئيسك يتسامح معك؟

- دائما
- أحيانا
- لا يتسامح

* إذا كان لا يتسامح ما هي الطريقة التي يتبعها لمعاقتك؟

.....

.....

(8) إذا حدث ظرف طارئ أثناء العمل: ماذا يفعل رئيسك؟

- يطلب المساعدة من العمال
- يتصرف بمفرده
- غير ذلك حدد

(9) هل يستمع رئيسك لإقتراحاتك وأرائك؟

نعم لا

(10) إذا كانت لديك مشاكل خارج العمل: ماذا يفعل رئيسك؟

- يأخذها بعين الاعتبار
- لا يهتم لذلك

- غير ذلك حدد.....

(11) هل يتبع رئيسك النمط القيادي الدكتاتوري؟

نعم لا

* إذا كانت إجابتك نعم عــــلّل لماذا؟

.....
.....

(12) هل الأداء الوظيفي الفعال لا يتحقق إلا بوجود نمط قيادي دكتاتوري؟

نعم لا

ج)المحور الثالث: "النمط القيادي الحر له أثر في فعالية الأداء الوظيفي للعمال."

(1) هل تشعر بحماس حقيقي وطاقة كبيرة في أدائك الوظيفي؟

نعم لا

*إذا كانت الإجابة بنعم: ما سبب ذلك؟

- حرية مطلقة في العمل

- اهتمام القائد بقدراتك ومهارات

.....
- غير ذلك حدد.....

(2) هل ترى بأن قدرات ومهارات العامل؟

- مهمشة

- مهتم بها

- مستغلة

.....
- غير ذلك حدد.....

(3) هل تتلقى توجيهات وتعليمات من رئيسك؟

نعم لا

(4) هل تعمل في حرية؟

- مطلقة

- محدودة

- لا توجد حرية

(5) هل قيسامكم بالعممل يكون في:

- شكل جماعات

- شكل فردي

(6) هل يكون هناك انضباط في العممل؟

- إذا كان الرئيس موجود

- إذا كان الرئيس غير موجود

- لا يوجد انضباط

- غير ذلك حدد

(7) هل ترى بأنه يوجد إهمال في بعض الجوانب المهمة في العمل؟

لا

نعم

(8) هل يستطيع الرئيس الإعتماء على العمال في تحمل المسؤولية أثناء غيابه؟

- بصفة كبيرة

- بصفة متوسطة

- لا يعتمد عليهم أبدا

- غير ذلك حدد

(9) هل يفوض رئيسك السلطة على؟

- أوسع نطاق

- نطاق ضيق

- لا يفوض أبدا

(10) هل يركز رئيسك في الأداء الوظيفي على؟

- حرية العامل المطلقة

- حرية ضيقة

- لا توجد حرية

(11) هل يعتقد رئيسك بأنك تتقاضى أجرا؟

- أكثر مما تستحق

- أقل مما تستحق

- لا يهتم لذلك

- غير ذلك حدد

12) هل يتبع رئيسك النمط القيادي الحر؟

نعم لا

* إذا كانت الإجابة نعم: علل لماذا؟

.....
.....

13) هل النمط القيادي الحر له أثر على الأداء الوظيفي للعمال؟

نعم لا

* إذا أجبت بنعم: هل الأثر؟

- سلبي

- إيجابي

- إذا كان لديك أي تعليق أو رأي أو فكرة تود الإشارة لها يرجى التصريح بها و توضيحها

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة دي مولاى الطاهر - سعيدة -

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الإجتماعية

تخصص علم اجتماع التنظيم

دليل المقابلة

النمط القيادي وأثره على الأداء الوظيفي للعمال
دراسة ميدانية بالمقاطعة التجارية لشركة نفضال
ولاية- سعيدة - نموذجاً

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر.ل.م.د في علم اجتماع التنظيم

إشراف الأستاذ:

رحموني محمد

إعداد الطالبة:

رامي نجاة

السنة الجامعية: 2016/2015م

ملاحظة:

إن بيانات هذه المقابلة سرية ولا يمكن أن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي

*دليل المقابلة:

- 1- على ماذا يتركز إهتمامك على ؟ -على العمل
- على العامل
- على العمل والعامل

*أخر.....

2- إذا إختار أحد المرؤوسين أسلوب معين في إنجاز عمله:ماذا تفعل؟

- توافق
- ترفض
- تناقش وتستفسر

*أخر.....

- 3- إذا حدثت نزاعات بين العمال: كيف تتصرف؟ - تدخل
- لا تدخل

*أخر.....

4- هل تقوم بالزيارات المفاجئة؟

نعم لا

- 5- كيف تقيم أسلوب الرقابة لديك؟ - صارمة
- عادية

*أخر.....

6- كيف تقيم علاقتك مع مرؤوسيك؟

- علاقة رسمية
- علاقة صداقة

*أخر.....

7- على ماذا تعتمد في طريقة الإتصال مع مرؤوسيك؟

- على القوانين والقرارات
- على المناقشات وتبادل الآراء

*أخر.....

8- إذا ارتكب أحد الموظفين أخطاء: هل؟

- تتسامح
- لا تتسامح

*أخر.....

9- هل تستطيع الإعتماد على مرؤوسيك في تحمل المسؤولية أثناء غيابك؟

نعم لا

10- هل تستطيع تفويض السلطة لمرؤوسيك على؟

- أوسع نطاق
 -نطاق ضيق
 -لاتفوض أبدا

*آخر.....

15- هل تفضل أن يعمل المرؤوس في؟

- حرية مطلقة
 حرية ضيقة
 لاتوجد حرية

*آخر.....

12- هل تعتقد بأن المرؤوس يتقاضى أجرا؟

- أكثر مما يستحق
 أقل مما يستحق
 لاتهتم بذلك

*آخر.....

13- هل تشرك مرؤوسيك في إتخاذ القرارات؟

نعم لا

14- ماهو النمط القيادي الذي تعتمده في تسيير العمل؟

- النمط الديمقراطي
 - النمط الدكتاتوري
 - النمط الحر

15- في رأيك ماهو النمط القيادي الذي يؤدي إلى فعالية الأداء؟

-.....