

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة احمد دراية ادرار

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية

قسم العلوم الاجتماعية



عنوان

## النمط القيادي وأثره على أداء الموظفين"

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم إجماع

تخصص علم إجماع تنظيم وعمل

إشراف الدكتور/

\_د. بوزيد علي

من إعداد الطالبتين /

\*تفريج أمال

\*هادي نور الهدى

### اعضاء لجنة المناقشة

اعضاء لجنة المناقشة		
مشرف	د. بوزيد علي	01
ممتحن 1	د. بن السيمو محمد المهدي	02
ممتحن 2	د. لعربي	03

السنة الجامعية /1441\_1140هـ/2019\_2020م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكرو عرفان

نحمد الله ونثي عليه كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، أنعم علينا بنعمة العلم ووهبنا الصبر والتدبر، ونشكره عز وجل الذي مكنتنا من تخطي الصعاب وأنار لنا درب التوفيق.

نتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى من كان سنداً ومساعداً لنا في هذا البحث ونخص بالذكر الاستاذ المشرف « بوزيد عليّ » لما أولاه لنا من اهتمام ومتابعة، وما تفضل به من توجيهات طيلة إنجاز هذه المذكرة فجزاه الله خير الجزاء

كما ندين بالشكر إلى جميع الأساتذة الأفاضل الذين لا زمونا طيلة سنوات الدراسة. ونشكر كل من مد لنا يد العون والمساعدة ولو بكلمة طيبة من قريب أو بعيد في سبيل إنجاز هذا العمل المتواضع.

# فهرس المحتويات



شكر و عرفان

فهرس المحتويات

أ.....	مقدمة.....
3.....	الفصل الأول: الإطار المنهجي.....
4.....	أولاً: أهمية وأهداف الدراسة.....
5.....	ثالثاً: الدراسات السابقة:.....
8.....	رابعاً: الإشكالية:.....
9.....	خامساً: فرضيات الدراسة:.....
10.....	سادساً: نموذج الدراسة:.....
13.....	الفصل الثاني: القيادة.....
14.....	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة.....
14.....	المطلب الأول: تعريف القيادة:.....
15.....	المطلب الثاني: صفات ومهارات القائد:.....
15.....	أولاً: صفات القائد.....
16.....	ثانياً: مهارات القائد.....
17.....	المطلب الثالث: أهمية وأهداف القيادة.....
17.....	أولاً: أهمية القيادة.....
18.....	ثانياً: أهداف القيادة:.....
19.....	المبحث الثاني: الأنماط القيادية.....
19.....	المطلب الأول: النمط الديمقراطي:.....
20.....	المطلب الثاني: النمط الاتوقراطي:.....
21.....	المطلب الثالث: النمط الفوضوي (الحر).....
23.....	المبحث الثالث: النظريات المفسرة للقيادة:.....
23.....	المطلب الأول: النظرية التقليدية (نظرية الرجل العظيم - نظرية السمات).....
23.....	أولاً: نظرية الرجل العظيم.....
23.....	ثانياً: نظرية السمات:.....

25	المطلب الثاني: النظرية السلوكية.....
26	المطلب الثالث: النظرية الموقفية.....
26	أولاً: نظرية: « فدلر »:.....
27	ثانياً: نظرية المسلك والهدف.....
29	خلاصة الفصل:.....
31	الفصل الثالث: أساسيات حول الأداء الوظيفي:.....
32	تمهيد:.....
32	المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.....
32	المطلب الأول: تعريف الأداء.....
33	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على أداء الموظفين.....
34	المطلب الثالث: شروط ومحددة أداء الموظفين.....
34	أولاً: شروط الأداء:.....
36	ثانياً: محددات الأداء الوظيفي.....
38	المبحث الثاني: تقييم الأداء.....
38	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء.....
38	المطلب الثاني: أهداف وطرق تقييم الأداء.....
38	أولاً: أهداف عملية تقييم الأداء:.....
39	ثانياً: طرق تقييم الأداء.....
41	المطلب الثالث: صعوبات تقييم الأداء.....
43	المبحث الثالث: تحسين الأداء.....
43	المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء.....
43	المطلب الثاني: إجراءات تحسين أداء العاملين.....
43	أولاً: تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:.....
44	ثانياً: خطة عمل للوصول إلى الحلول:.....
44	ثالثاً: الاتصالات المباشرة:.....
44	المطلب الثالث: أهمية واهداف تحسين الأداء.....

44	.....	أولاً: أهمية تحسين الأداء
45	.....	ثانياً: أهداف تحسين الأداء
46	.....	خلاصة الفصل:
48	.....	الفصل الرابع: مناقشة فرضيات الدراسة وتصور النتائج
49	.....	تمهيد
49	.....	مناقشة فرضيات الدراسة:
49	.....	الفرضية الأولى: نمط القائد الديمقراطي يؤدي إلى إنضباط الموظفين
49	.....	الفرضية الثانية: نمط القائد الديكتاتوري يؤدي إلى إنضباط الموظفين
50	.....	الفرضية الثالثة: نمط القائد الفوضوي لا يؤدي إلى إنضباط الموظفين
50	.....	نتائج متوقعة:
51	.....	إستنتاج عام:
53	.....	خاتمة:
55	.....	قائمة المراجع
58	.....	ملخص الدراسة:

# مقدمة





## مقدمة

تعد القيادة جوهر العملية الإدارية في كل المنظمات سواء في القطاع العام أو الخاص لما لها من دور في تحقيق التميز والنجاح. وهي عبارة عن نشاط إيجابي يتم من خلاله تأثير الرئيس على سلوك مرؤوسيه من أجل تحقيق أهداف إدارية وبأكثر فعالية لأهداف المؤسسة والجماعة.

ولقد أصبحت القيادة معيار نجاح أي تنظيم إداري، وهذا ما جعلها موضوعاً رئيسياً في دراسة علماء الإدارة فأصبحت تحتل جزءاً كبيراً من كتب غدارة الأعمال وعلم النفس والإدارة العامة وتسعى القيادات الإدارية إلى الرفع من مستوى أداء الموظفين من خلال تبني نمط وأسلوب قيادي تراه مناسباً، فالنمط المتبع من طرف المدير له تأثير فعال على أداء العمال وكذا للإرتقاء بمستوى أداء المنظمة.

ولقد قمنا بتقسيم بحثنا الذي يتضمن عنوان النمط القيادي وأثره على أداء الموظفين إلى أربعة فصول تضمن الفصل الأول الإطار المنهجي لموضوع الدراسة، والفصل الثاني تحدثنا فيه عن القيادة. والفصل الثالث خصصناه للأداء.

والفصل الرابع: تضمن مناقشة الفرضيات وتصور النتائج والاستنتاج العام ثم ختمنا الدراسة بالخاتمة وقائمة المراجع.

# الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة



## الفصل الأول: الإطار المنهجي

أولاً: أهمية وأهداف الدراسة

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع

ثالثاً: الدراسات السابقة

رابعاً: الإشكالية

خامساً: فرضيات الدراسة

سادساً: نموذج الدراسة

سابعاً: صعوبات الدراسة

### أولاً: أهمية وأهداف الدراسة

**أهمية الدراسة:** تتمثل أهمية الدراسة في إستجلاء الغموض وتوضيح الرؤى وإتجاه موضوع الأنماط القيادية وأثرها على أداء الموظفين، وتكمن هذه الأهمية في التعرف على الأنماط القيادية للمدراء وإبراز أنواعها وإيجاد العلاقة والأثر بين كل نوع من الأنماط القيادية والأداء.

**أهداف الدراسة:** لكل موضوع هدف يسعى الباحث من أجل كشف حقائقه واستخلاص نتائجه، وتتجلى أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

تهدف الدراسة عموماً إلى الإجابة على التساؤلات الفرعية واختبار الفرضيات المقدمة لإثبات صحتها أو نفيها.

الوقوف على السمات التي يجب توافرها في القادة الإداريين حتى يحققوا المهام المنوطة بهم بكفاءة وفعالية.

وكذا التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء في المؤسسة. أما الهدف العلمي من هذه الدراسة هو الرغبة في التزويد بالمعرفة وتنمية ملكات فكرية والقدرات العقلية والتدريب على عملية البحث وكذلك زيادة القدرة العلمية على التحليل السسيولوجي التنظيمي.

### ثانياً: أسباب اختيار الموضوع:

يرجع إختيارنا لهذا الموضوع إلى مجموعة من الاعتبارات الموضوعية والشخصية وتتمثل في الاتي

### الأسباب الموضوعية:

- الاهتمام بالمواضيع التي تهتم بالعنصر البشري في المؤسسة.
- الرغبة في التأكد من دور القيادة في المؤسسات ميدانياً.
- أهمية موضوع القيادة وأثرها على الأداء في البحوث العلمية الحديثة.
- الشعور بقيمة وأهمية هذاالموضوع خاصة التحولات المستجدة والتوجهات الحديثة.

### الأسباب الذاتية:

- الميل الشخصي للموضوع بإعتباره مثيراً.
- الفضول والرغبة للبحث في الموضوع كونه ضمن تخصص إدارة الموارد البشرية.
- تسليط الضوء على مستوى أداء الموظف الذي هو مكلف بتقديم أحسن الخدمات للموظفين.

### ثالثاً: الدراسات السابقة:

سوف نحاول إستعراض بعض الدراسات التي تمكنا من العثور عليها في حدود إطلاعنا والتي لها علاقة بموضوع بحثنا.

### الدراسة الأولى:

القيادة الإدارية وأثرها على أداء العاملين: دراسة بالتطبيق على شركة سين للغلال المحدودة، للباحثة صوفيا محمد النور عيسى، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير للعلوم في إدارة الأعمال، جامعة النيلين، السودان، 2018م-1439م.

### إشكالية الدراسة:

تمثل السؤال الرئيسي في:

هل تؤثر القيادة الإدارية على أداء العاملين؟  
وتفرع عنه أسئلة فرعية:

هل تؤثر السمات والصفات على الكفاءة؟

هل تؤثر السمات والصفات على الفعالية؟

هل تؤثر السمات والصفات على الإبداع؟

ما هي العلاقة بين المتابر و الكفاءة؟

ما هي العلاقة بين المتابر والفعالية؟

ما هي العلاقة بين المتابر و الإبداع؟

كيف تؤثر المرونة على الكفاءة؟

كيف تؤثر المرونة على الفعالية.

كيف تؤثر المرونة على الإبداع؟

### منهج وأدوات الدراسة:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي مستعينة بتقنية الإستبيان.

### نتائج الدراسة:

حرص القائد على إدراك المشاكل وحلها بصورة سريعة ساعد في تطوير الأداء ساعدت سرعة الإستجابة للقرارات الإدارية وتنفيذها في تطوير أداء العاملين بشكل سريع.

إن تركيز القادة على نقاط القوة والضعف للعاملين ساهم في تطوير الأداء في الشركة بصورة أفضل.

أوضحت الدراسة أن التفهم الجيد لكيفية إستخدام السلطة إتجاه الموظفين ساهم في تطوير أداءهم.

بينت الدراسة أن إمام القائد بالعمل ساهم في تطوير الأداء للموظفين في الشركة.

أنضح أن لدى الشركة القدرة على اقتراح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل.

لم يكن هناك إهتمام واضح وكافي لمفهوم الثقة فالأفراد لا يثقون في كل ما يصدر عن قيادة المنظمة.

تتميز القيادة بشكل واضح وكبير في رؤيتها فهناك رؤية وأهداف واضحة ومكتوبة ومعروفة لدى الجميع، وهذا عامل مهم لكسب ولاء العاملين.

تميزت الشركة في السنوات الأخيرة بتقديم خدمة مميزة لعملائها.

### الدراسة الثانية:

القيادة الإدارية ودورها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة ميدانية ببلدية رقان للباحثين بوخيري شهرزاد وبوخيري جميلة، مذكرة تكميلية لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل بجامعة أحد دراية، الجزائر، 2016-2017.

**إشكالية الدراسة:** تمثل السؤال الرئيس في:

ما هو دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة؟  
وتفرعت عنه أسئلة هي:

ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية إحترام السلم الإداري داخل التنظيم؟

ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل النظام الداخلي للمؤسسة؟

هل تؤثر الثقافة التنظيمية القوية في المؤسسة إيجابياً على الأفراد العاملين بها؟

**منهج وأدوات الدراسة:**

استخدام المنهج الوصفي باستخدام تقنية المقابلة والإستمارة.

**نتائج الدراسة:**

إن دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين تتضح من خلال الثقة والمعاملة الطيبة وقوة شخصية القائد.

دور القيادة الإدارية الناجحة يتمثل في شخصية القائد القوية ودورها الفعال في الإنضباط واحترام السلم الإداري داخل التنظيم.

دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل النظام الداخلي للمؤسسة من خلال منح فرص التكوين والتدريب ورفع مستوى أداء العاملين إضافة إلى توفير الجو الملائم للإبداع والإبتكار وتوفير الوسائل المادية والمعنوية.

تؤثر الثقافة التنظيمية القوية في المؤسسة بشكل إيجابي على الأفراد العاملين بها من خلال ترسيخ الثقافة التنظيمية في المؤسسة باستخدام مختلف الوسائل ومن بينها: قوة شخصية القائد وإنضباط العمال وإمتثالهم للقواعد والقوانين مما يجعل جو عائلي سائد في المنطقة وهذا يساهم في رفع مستوى الإلتزام وتقبل الثقافة السائدة في المجتمع.

**الدراسة الثالثة:**

بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة الحاج لخضر للباحثة سهام بن رحمون، أطروحة

مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية جامعة باتنة، الجزائر، 2013-2014.

مشكلة الدراسة: سؤال رئيسي يتمثل في:

ما مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين في جامعة

باتنة؟

الأسئلة الفرعية:

ما مدى استفادة بيئة العمل الداخلية لعناصرها (الإدارية والمادية) في إدارة

جامعة باتنة؟

ما هو مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل عناصر بيئة العمل الداخلية

(الإدارية والمادية)؟

منهج وأدوات الدراسة:

إستخدام المنهج الوصفي مستعينة بالمقابلة والملاحظة والإستثمار.

نتائج الدراسة:

مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين في الإدارة

الجامعية للكليات والمعاهد هو تأثير قوي ومرتفع جداً لأنها أثرت في كفاءة وفعالية

ورغبة الإداريين في العمل مما أدى إلى التأثير في مستوى أدائهم لوظائفهم بالشكل

المطلوب والمحقق لأهداف الجماعة.

مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل عناصر البيئة العمل الداخلية يكون

عال جداً عند توفير التهوية والإضاءة والتجهيزات المكتبية.

رابعاً: الإشكالية:

تعتبر القيادة من ضروريات الإدارة إذ لا يمكن أن نتوقع أن تكون إدارة أو

مؤسسة من دون قائد، وأن نجاح المنظمة يعتمد بدرجة كبيرة على القيادات الإدارية

الموجودة فيها.

فالقائد الإداري هو المسؤول على تنسيق جهود موظفيه وتحفيزهم وتحسين

أدائهم ورفع روحهم المعنوية بما يحقق أهداف المنظمة في جو من الرضا



التأمر للعمال، لذا وجب الاهتمام بالعامل كإحدى عناصر عملية تحسين الأداء لتحقيق مستويات عالية من الابتكارات والابداعات.

فحب الفرد للعمل يخلق نوع من الشعور بالإرتياح والرغبة في الأداء على أحسن وجه، ويعد النمط القيادي من أهم شروط لتحسين الأداء، بحيث أنه لا يمكن تطبيق نمط واحد في كل المؤسسات وأن النمط القيادي الناجح يختلف باختلاف المؤسسة وذلك على حسب موظفيها.

ونظراً لأهمية النمط القيادي من جهة وتأثيره على أداء العاملين من جهة أخرى نطرح التساؤل التالي:

ما مدى تأثير النمط القيادي على أداء الموظفين؟

وللإجابة على هذا الإشكالية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

هل نمط القائد الديمقراطي يؤدي إلى إنضباط الموظفين؟

هل نمط القائد الديكتاتوري يؤدي إلى إنضباط الموظفين؟

هل نمط القائد الفوضوي يؤدي إلى إنضباط الموظفين؟

**خامساً: فرضيات الدراسة:**

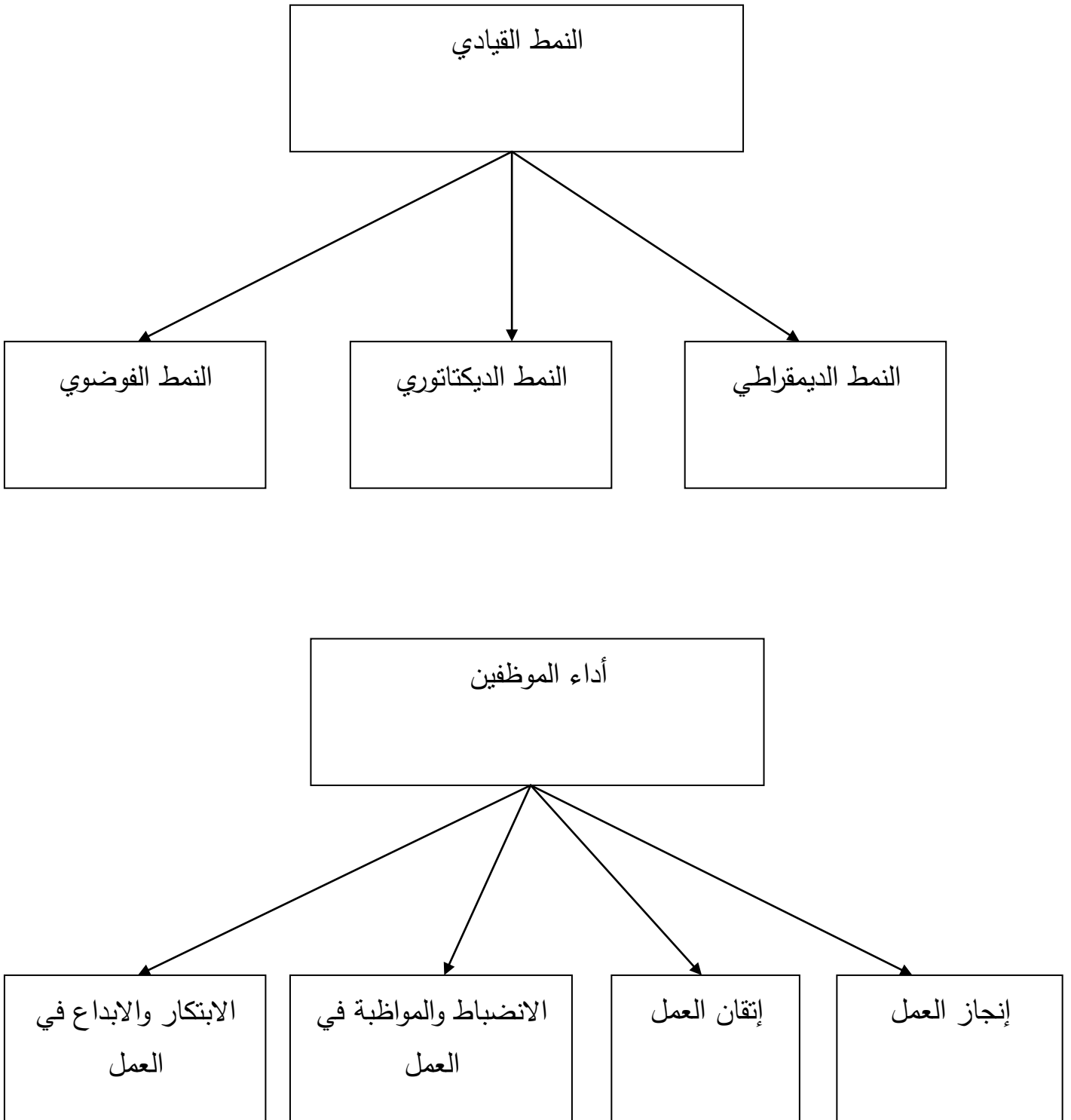
قصد الإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

القائد الديمقراطي يؤدي إلى إنضباط الموظفين

القائد الديكتاتوري يؤدي إلى إنضباط الموظفين

القائد الفوضوي لا يؤدي إلى إنضباط الموظفين

سادساً: نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالبتين

سابعاً: صعوبات الدراسة:

تتلخص أهم الصعوبات التي واجهتنا عند إنجاز هذه الدراسة في قلة المراجع والكتب التي تتعلق بموضوع أداء العاملين. ضيق الوقت وخاصة أن الموضوع متشعب يحتاج إلى وقت لإظهار جميع جوانبه. صعوبة الحصول على تصريح من المؤسسة لإنجاز البحث.

# الفصل الثاني: القيادة



## الفصل الثاني: القيادة

تمهيد

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة

المطلب الأول: تعريف القيادة

المطلب الثاني: صفات ومهارات القائد.

المطلب الثالث: أهمية القيادة وأهدافها

المبحث الثاني: الأنماط القيادية.

المطلب الأول: النمط الديمقراطي.

المطلب الثاني: النمط الاستبدادي (الأوتوقراطي)

المطلب الثالث: النمط الفوضوي (الحر)

المبحث الثالث: النظريات المفسرة للقيادة

المطلب الأول: النظرية التقليدية (نظرية الرجل العظيم - نظرية السمات)

المطلب الثاني: النظرية السلوكية (شبكة الإدارية)

المطلب الثالث: النظرية الموقفية (فيدلر، المسلك والهدف)

خلاصة الفصل

### المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة

نقد القيادة مهمة وضرورة أساسية لتفعيل قدرة المؤسسات على أداء دورها وتحقيق أهدافها المنشودة، وأن النمط القيادي الذي يمارسه القائد في إشرافه على مرؤسيه يؤثر بدرجة كبيرة على أداء العاملين.

فنجاح المؤسسة يرتبط بالكيفية التي يدير بها القائد المؤسسة وقدرته على توجيه العاملين والتأثير في سلوكهم من خلال صفاته وخصائصه ومهاراته الشخصية لما له من دور هام في خلق جو من الثقة والاحترام وتنظيم الحياة المهنية للأفراد.

### المطلب الأول: تعريف القيادة:

لقد وردت عدة تعاريف حول مفهوم القيادة ومنها:

القيادة هي النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق أهداف يرغبون في تحقيقها.<sup>1</sup>

وتعرف بأنها: الرؤية وقيادة الشعور والحماس والثقة والحيوية والعاطفة وتطابق الفكر، واستخدام الرمز ومنح الاهتمام ودرأما صريحة وخلق الأبطال عند كل المستويات والتدريب والتحول الفعال وأشياء أخرى.<sup>2</sup>

وتعرف أيضاً بأنها نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حل المشاكل المتعددة.<sup>3</sup>

**القيادة الإدارية:** هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الغير رسمية وعن طريق التأثير أو الاستمالة بفرض تحقيق أهداف معين فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم ببين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين وإستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عمر محمود عباس، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص 17.

<sup>2</sup> صوفيا محمد النور عينين: القيادة الإدارية وأثرها على أداء العاملين، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال جامعة النيلين كلية الدراسات العليا سنة 2018، ص 18.

<sup>3</sup> القيادة الإدارية وأثرها على أداء العاملين، المرجع السابق، ص 19.

<sup>4</sup> بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار البازوري العملية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 20.

**المفهوم الإجرائي للقيادة:** من خلال التعاريف السابقة نستنتج مفهوم الإجرائي التالي: القيادة: هي عملية التأثير على الآخرين ليس بمعنى السيطرة والتحكم فيهم، ولكن من خلال إطلاق قدراتهم ومواهبهم وإمكانياتهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

**المطلب الثاني: صفات ومهارات القائد:**

لاشك أن كل قائد يجب أن يتمتع بصفات ومهارات تساعده في التأثير على سلوك تابعيه وتحقيق الأهداف المرجوة.

**والقائد:** هو الشخص القادر على التأثير في جماعة والذي يسخر طاقاته للمساهمة في توجيه الجماعة وفي تقدمها.

**أولاً: صفات القائد**

قام كل من داني كوكس وجون هوفر (Danny Gox) و (John Hoover) بدراسة مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات واستطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة إلى عشر صفات هي:

صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية.

النشاط العالي.

الإنجاز.

إملاك الشجاعة.

العمل بدافع الابداع.

العمل الجاد بآتقان وإلتزام.

تحديد الأهداف.

إستمرار الحماس.

إملاك الحنكة.

مساعدة الآخرين على النمو.

أما الصفات الشخصية والقيادية: يمكن وصفها كما يلي:

السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحميدة.

الهدوء والإتزان في معالجة الأمور والرزانة والتكفل عند اتخاذ القرارات.

القوة البدنية والسلامة الصحية.

المرونة وسعة الافق.<sup>1</sup>

القدرة على ضبط النفس عند اللزوم

المظهر الحسن.

احترام نفسه واحترام الآخرين.

الايجابية في العمل.

القدرة على الابتكار وحسن التعرف.

أن تستمر علاقاته مع الآخرين بالكامل والتعاون.

من خلال ما سبق ذكره عن السمات القيادية إتضح لنا أن هناك العديد من المقومات

وصفات للقائد لكي ينجح في قيادته للمنظمة وهذه المقومات تدور حول:

**الصفات والخصائص الذاتية:** ومن هذه الصفات الفطرية مثل الذكاء والحماس

والقدرة على خلق الابداع والاقناع ومنها المكتسبة مثل الشغور بالمسؤولية والقدرة

على إتخاذ القرار.

قبول الجماعة: القائد الفعال يكون على دراية بمبادئ الادارة ويتمتع بالقدرة على

صنع القرارات المناسبة لمختلف المواقف، كما أنه يتمكن من ايجاد الحلول المناسبة

للمشاكل التي يتعرض لها.

إشباع حاجات العاملين في إطار المصلحة العامة.<sup>2</sup>

**ثانياً: مهارات القائد**

يحتاج القائد إلى جملة من المهارات عليه إمتلاكها وإتقانها حتى تصبح

عملية القيادة فعالة وناجحة ومن أهم هذه المهارات.

**المهارات النفسية المتعلقة بالعمل نفسه:** وهي أن يكون القائد مجيداً لعمله ومتقناً

إياه وملماً بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها.

<sup>1</sup>عمر محمود عنان، المرجع السابق، صفحة 133.

<sup>2</sup>عمر محمود، المرجع السابق، ص 134.



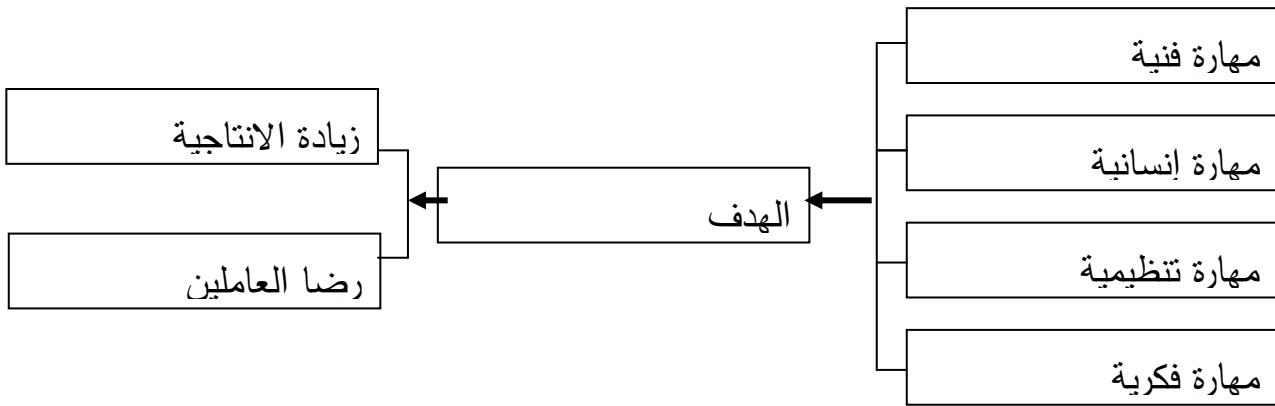
كذلك يكون بإمكانه إستعمال المعلومات وتحليلها ومدركاً للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

**المهارات الإنسانية:** وتقي المقدرة على تفهم سلوك العاملين وعلاقاتهم و دوافعهم (والمقدرة) وكذل (المقدرة على) العوامل المؤثرة على سلوكهم، وهذا يساعدهم على إشباع حاجات التابعين وتحقيق الاهداف المشتركة.

**المهارات التنظيمية:** وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أنها نظام متكامل و يفهم أهدافها وأنظمتها وخطتها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات وكذاالتنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود وإدراك وفهم جميع اللوائح والأنظمة.

**المهارات الفكرية:** وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين وكذا أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف

والشكل التالي يوضح المهارات القيادية:<sup>1</sup>



### المطلب الثالث: أهمية وأهداف القيادة

#### أولاً: أهمية القيادة

للمجتمعات البشرية من قيادة تنظيم شؤونها وتقييم العدل بينها، فلقد أمر النبي (ص) بتعيين القائد من أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام « وإذا خرج ثلاثة في سفر فإمروا أحدهم » رواه أبو داوود.

<sup>1</sup>بشير العلق، مرجع سبق ذكره، صفحة 14.

وعليه فإن أهمية القيادة تكمن في:

- ✓ أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- ✓ أنها الوثيقة التي تنصهوا داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- ✓ تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الامكان.
- ✓ السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجح بين الآراء.
- ✓ تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما ان الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- ✓ مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- ✓ تسهل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة.<sup>1</sup>

### ثانياً: أهداف القيادة:

تسعى القيادة إلى تحقيق عدد الواجبات والمهام للجماعة حتى تصبح قيادة ناجحة و منها:

- ✓ تحويل الأهداف المجموعة إلى نتائج وإنجازات واقعية وحقيقية.
- ✓ تحفيز الاعضاء ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الشخصية.
- ✓ التعامل مع ظروف الجامعة ومستجداتها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بما يتفق وأهداف الجماعة والأفراد.
- ✓ تأهيل وإعداد جيل جديد من القادة لرعاية وإدارة المجموعة في المستقبل.
- ✓ تبني أفكار وأساليب واستراتيجيات جديدة تعمل على تحقيق مصالح المجموعة و المستقبل.
- ✓ تبني أفكار وأساليب واستراتيجيات جديدة تعمل على تخفيف مصالح المجموعة وإشباع حاجات الأفراد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>بشير العلق، مرجع سبق ذكره، صفحة 53.

<sup>2</sup>عدنان يوسف العكوم، علم النفس الاجتماعي، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009م، ص 239.

### المبحث الثاني: الأنماط القيادية

هناك أنماط للقيادة تلك التي تحددها فلسفة القادة أنفسهم وشخصياتهم وخبراتهم وتجاربهم إضافة إلى نوع المرؤوسين ونوع البيئة التي يتواجدون فيها ومن بين هذه الأنماط:

#### المطلب الأول: النمط الديمقراطي:

هي القيادة التي تهتم بالمرؤوسين وقد أسماهم البعض بالقيادة الاستشارية أو الإيجابية لأنها تستخدم التحفيز الايجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات، فهي تقوم على أساس احترام الشخصيات الفرد وحرية الاختيار والاقناع، وأن القرار للأغلبية دون تسلط فالقائد يشجع التابعين ويقترح دون إملاء أو فرض وهنا تقوم على إعطاء التابعين حرية التصرف والتفكير وإبداء الرأي في جو نفسي مريح وإشراكهم في صنع القرار وتكون قنوات الاتصال مفتوحة بجميع الاتجاهات.<sup>1</sup>

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الانسانية والمشاركة وتفويض السلطة فهي تعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباع حاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم.

كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات...ألخ.

وهي بالتالي تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين ترى أنهم قادرون بحكم كفاءتهم وخبراتهم على ممارستها مما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد للإطلاع بالمهام القيادية الهامة.<sup>2</sup>

كذلك في هذا النمط القيادي يستخدم القائد الثواب والعقاب بصورة موضوعية.<sup>1</sup> ووجود حرية أكبر في الاتصالات والتفاهم بين الأفراد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>معن محمود عياصرة، مروان محمد بن حمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008م، صفحة 153.

<sup>2</sup>توفان كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، صفحة 182.

كذلك يفوض السلطة للمرؤوسين ويشاركهم معه في إتخاذ القرارات ويستمتع للآراء والرغبات.<sup>3</sup>

ويتصف هذا النمط القيادي الديمقراطي بأنه يعطي مساحة واسعة للمرؤوسين في المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وكذلك التفاعل فيما بينهم جميعاً فالقائد يشجع المرؤوسين على لعب دور فعال في السيطرة والرقابة على العمل بالإضافة إلى اللامركزية السلطة وإهتمام القائد هنا موجه إلى العمل والأفراد معاً والاتصالات تكون تبادلية طبقاً لعلاقات أطراف العمل.<sup>4</sup>

### المطلب الثاني: النمط الاتوقراطي:

يطلق على هذا النوع من القيادة بالقيادة السلبية لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التهديد والتخويف أو القيادة الأمرة الغير توجيهية فهي قيادة مركزية فالقائد هنا يتخذ القرارات بنفسه دون مشاركة التابعين ولكن يستطيع اقناعهم لذلك يستخدم أسلوب الثواب والعقاب ويكون تركيزه على بعد الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية ولا يراعي ميول ورغبات وحاجات التابعين لذلك تكون تعليماته لتابعيه واضحة ومفصلة بحيث يتأكد من أنهم يقومون بالعمل بشكل صحيح.<sup>5</sup>

وهذا النوع من القيادة يفضل إستخدامه في الحالات الآتية:

✓ عندما يكون التابعين قليلي الخبرة في العمل الفني.

✓ عندما يكون القائد ماهر من النواحي الفنية.

✓ عندما تكون القرارات الواجب إتخاذها على درجة بالغة من الأهمية.<sup>6</sup>

كما يتميز هذا النمط القيادي الإستبدادي باجتماع السلطة المطلقة في يد القائد، فهو الذي يضع سياسة الجماعة ويرسم أهدافها، وهو الذي يفرض على

<sup>1</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997م، صفحة 270.

<sup>2</sup> حسين حريم، المرجع السابق، ص 270.

<sup>3</sup> طارق طه، السلوك التنظيمي، دار الفكر الجامعي، مصر، ص 225.

<sup>4</sup> عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 238.

<sup>5</sup> معن محمود عياصرة، مرجع سابق، ص 153.

<sup>6</sup> محمد الصيرفي، القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006، ص 139.

الأعضاء ما يقومون به من أعمال كما أنه يحدد نوع العلاقات التي تقوم بينهم، كما أن الأعضاء يعتمدون اعتماد كلي عليه، أما أهداف الجماعة في ظل هذا النظام فلا تكون واضحة في أذهانهم كما أنه يحاول أن يقلل من فرص الاتصال بين الأعضاء وبذلك لا يوجد تماسك قوي بين أعضاء جماعته ولذلك سرعان ما ينفرد عقدها إذا تغيب القائد أو اختفى.<sup>1</sup>

ويستنتج من هذا النمط بأن القائد هو من يحدد سياسة نشاط الأعضاء ويكلفهم بالتنفيذ خطوة خطوة، فيصعب عليهم التنبؤ بالخطوات القادمة لاحقاً.

### المطلب الثالث: النمط الفوضوي (الحر)

هناك عدة تسميات أطلقت على أسلوب القيادة الحرة أهمها القيادة الفوضوية أو قيادة عدم التدخل فيتميز سلوك القائد بعدم تدخل في مجريات الأمور فهو يترك للتابعين الحبل على الغالب حيث يقوم بتوصيل المعلومات للتابعين ويترك لهم مطلق الحرية في التصرف وسبب ذلك قد يكون لعدم قدرة القائد على إتخاذ القرار او عدم المعرفة فهو يترك المنظمة بدون توجيه فيشعر العاملون بالضياع والإحباط وعدم الإحترام لشخصية القائد فهي أقل الأنماط القيادية فعالية.

ويسمى البعض القيادة المطلقة على أساس أن المجموعة العاملة في ظل هذه القيادة تكون متحررة من سلطة القائد.<sup>2</sup>

وهناك تسميات أخرى لهذا الأسلوب القيادي مثل القيادة الغير موجهة، أو سياسة إطلاق العنان أو دعة يعمل.<sup>3</sup>

ولقد إتفق معظم كتاب الإدارة على أن أسلوب القيادة الحرة يشترك مع الأسلوبين الآخرين للقيادة الإدارية الديمقراطية والأوتوقراطي في أنه يستهدف توجيه جهودات الأفراد العاملين في ظله من خلال التأثير في سلوكهم ولكن على اختلاف بين هذا الأسلوب والأسلوبين الآخرين في درجة التأثير ووسائله، كما يتفقون على أن

<sup>1</sup> عبد الرحمن محمد عيساوي، علم النفس والإنتاج، دار المعرفة الجامعية، ط2، مصر، 2003م، ص 334.

<sup>2</sup> معن محمود عياصرة، مرجع سابق، ص 154.

<sup>3</sup> كعناد نواف، مرجع سابق، ص 252.

كل أسلوب من الأساليب القيادية الثلاثة يركز على عنصر معين ففي حين تركز القيادة الأوتوقراطية إهتماماً على الإنتاج وتركز القيادة الديمقراطية إهتماماً أكبر على المرؤوسين على عكس القيادة الحرة تركز إهتماماً على الفرد العامل في أداء العمل.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>كعناد نواف، مرجع سابق، ص 252.

### المبحث الثالث: النظريات المفسرة للقيادة:

تعددت نظريات القيادة بتعدد البحث في سيكولوجية القيادة، فقد كان للزاوية التي ينظر منها كل باحث للقيادة دور في تعدد المفاهيم، فنظرة عالم النفس تختلف عن نظرة الإداري وعن نظرة الاجتماعي وعن نظرة القائد العسكري، وبالتالي إنعكس ذلك على النظريات المتعلقة بالقيادة وبهذا نحاول التطرق إلى بعض منها:

#### المطلب الأول: النظرية التقليدية (نظرية الرجل العظيم - نظرية السمات)

##### أولاً: نظرية الرجل العظيم

تقوم هذه النظرية على أن القائد يولد ولا يضع، فالرجل العظيم له قدرات وخصائص متميزة جداً تفوق العادة.

وتجعل منه قائداً في كل موقف وفي كل زمان.

إن خصائص القائد كما يقول أنصار هذه النظرية هي هبات طبيعية، ومن هذه الخصائص الثقة بالنفس، الذكاء، السيطرة، بعد النظر، الشجاعة والعدل إن هؤلاء القادة يوجدون بأعداد ضئيلة، وحتى إن وجدوا يصعب إكتشافهم، وبالتالي فهي تتعامل مع الاستثناءات وليس مع القواعد.<sup>1</sup>

##### ثانياً: نظرية السمات:

نتيجة للجدل الذي أثير حول نظرية الرجل العظيم ظهرت نظرية جديدة أكثر واقعية إفتترضت إمكانية إكتساب السمات القيادية عن طريق المتعلم والتجربة أطلق عليها نظرية السمات والتي اعتمدت السمات معياراً لتمييز القادة الناجحين عن غير الناجحين ومن هذا المنطلق يصبح ممكناً التعرف على الأسلوب القيادي الفعال والتنبؤية من خلال تعريف السمات التي يتميز بها القادة يتميزون بسمات شخصية تقودهم إلى النجاح في العمل القيادي، ومن الضروري اختبار القادة على أساس هذه السمات الشخصية. بمعنى أن نجاح القائد في عمله يعد نتاجاً لسمات شخصية وحدها.

<sup>1</sup>كامل بربر، الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1996م، صفحة 137.

ولقد بينت نتائج الدراسات التي أجريت حول هذه النظرية إلى وجود عدد من سمات القائد منها السمات الجسمية والعقلية والمعرفية والانفعالية والاجتماعية ومن رواد هذه النظرية «فان باس» و«كارل» ، «جيزيل».

إن نتائج هذه الدراسة وجدت اختلافاً بين القادة وغير القادة على بعض السمات وترى أن أكثر الناس اختلافاً لشغل المناصب القيادية وليس أنواع الناس الذين سينجحون كقادة فمن الممكن أن نوضح سلوك معين يتعلق بعوامل شخصية لكنه من الصعب أن لغزو وعمل معين إلى شخصية الفرد في توضيح فعالية المجموعة.

وبذلك يجب على الباحثين أن يدركوا أن بعض السمات الشخصية في القادة تكون أكثر فاعلية في بعض المواقف أكثر من غيرها من مواقف أخرى عن طريق معرفة ظروف وأوضاع ذلك الموقف فضلاً عن سمات القائد الشخصية.

وتعليقاً على ما ذكر من آراء هذه النظرية فإن مدلولها تعد غير مثمرة فضلاً عن أنها مازالت موضع شك استناداً إلى النتائج المغايرة التي توصلت إليها الدراسات الميدانية فقد توصل "جب" إلى أن الدراسات حول سمات الشخصية القيادية قد أخفقت في إيجاد أسلوب ثابت للسمات القيادية، فضلاً عما توصل إليه "بالمر" في دراسات أنه : ليس هناك ما يثبت الفرضية التي ترى أن الفاعلية<sup>1</sup> الإدارية نتيجة خصائص الشخصية يتمتع بها الفرد (القرديين 1985) كما خلص " غولدر" إلى أنه في هذا الوقت لا توجد ظاهرة معتمدة ترتبط بوجود صفات قيادية عامة (هوشار 1992)

وبذلك فإن هذه النظرية لم تصمد أمام نقادها لسبب بسيط هو اخفاق مؤيديها في التوصل إلى قائمة تحدد السمات التي يجب توافرها في القائد أن السمات القيادية الفردية لم تعد كافية... لوحدها على إمداد القائد بمستلزمات مواجهة العمل القيادي،

<sup>1</sup>ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندري للنشر والتوزيع، ط1، 2004، ص



فهو بحاجة إلى ما يعقل هذه السمات من مفاهيم ونظريات سيكولوجية وفنية وتربوية وإدراية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: النظرية السلوكية

#### نظرية الشبكة الإدارية:

أدرك المهتمون والباحثون والخبراء في علم الإدارة أن نظرية السمات غير قادرة على إعطاء وصف دقيق للقيادة الفعالة، فاتجهوا نحو دراسة سلوك القادة وفق المدخل السلوكي ودراسة الأحوال الاجتماعية والتي هدفت إلى معرفة تأثير الأنماط القيادية المختلفة على سلوك الفرد وذلك باستخدام انماط مختلفة (نمط ديمقراطي، تسلطي، حر) ومن خلال هذا تعرف الباحثون على مزايا وعيوب كل نمط منهم، وذلك ما أدى إلى إنقسام الباحثين إلى قسمين: هناك من إنتمى إلى مدرسة الإدارة العلمية وهناك من إنتمى إلى مدرسة العلاقات الإنسانية، وعلى إثر هذا الانقسام قدم كل من "روبرت بليك" و "جين موتون" نموذج "الشبكة الإدارية" والتي حاول من خلالها المزج بين المدرستين لتحقيق أكبر قدر للأهداف المرجوة.

ظهرت هذه النظرية في أول الستينات (60) ونبين على أبحاث ودراسات القيادة التي تم إجرائها في جامعة أوهايو بالو.م.أ منذ الأربعينات (40).

تتميز هذه النظرية في أنها تتجنب التطرق نحو جانب دون آخر وإنما يكون النظر إلى أسلوب القيادة على أنه مزيج من بعدي القيادة أي " الإهتمام بالعمل" والإهتمام بالعمال" فيتمثل الأول " إهتمام بالعمل" من حيث نوعية القرارات، والأفكار الإبداعية والإجراءات والعمليات، وعدد الوحدات المنتجة.

أما الإهتمام بالعمال فيعني بناء الصداقات والعلاقات الاجتماعية وعلاقات العمل الجيدة معهم والعمل على إرضائهم والمساءلة المبنية على الثقة وتكوين سلم مرتبات عال وصيانتها، والعمل على تحقيق ضمان للمستقبل الوظيفي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ما هو محمد صالح حسن، مرجع سبق ذكره، ص 32.

<sup>2</sup> النمر، سعود بن محمد وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، مكتبة الشقري طبعة 6، الرياض، 2006، ص 69-70.

### المطلب الثالث: النظرية الموقفية

أولاً: نظرية: « فدلر »:

حاول فدلر التركيز على أسلوب جديد يتصف بالمرونة والتكيف مع الظروف المتغيرة وقد خرج بنظريته الموقفية والتي تشير إلى أنه ليس هناك أسلوباً واحداً في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، كما أنه ليس هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد، وليس هناك قائد يمك وصفه بأنه فعال أو غير فعال في كل الأوقات وأشار بأن فعالية القيادة وانجاز المجموعة يعتمد على التوازن الصحيح والسليم بين شخصية القائد وثلاثة متغيرات في الموقف هي:

العلاقة بين القائد ومرؤوسيه وهذه تعبر عن مدى وجود علاقة جيدة بين الطرفين تعبر عن مدى قبول المرؤوسين لقائدهم وهذا بنظر " فدلر " من أقوى متغيرات الموقف.

مدى وضوح مهام العمل ومدى وضوح الواجبات الملقاة على عاتق المرؤوسين وهذا يشير إلى درجة الروتين في العمل وهذا يلي العالم السابق من حيث قوة التأثير على الموقف القيادي.

درجة القوة في مركز القائد وهذا التغيير يشير إلى درجة التأثير التي يتضمنها مركز القائد من ناحية الثواب والعقاب للمرؤوسين والسلطة الرسمية للقائد ومدى الدعم الذي يلاقه القائد من رؤسائه بشكل عام وجوهر هذه النظرية يشير إلى أن القائد المهتم بمهام العمل والذي ينزع إلى المركزية والتسلط ويكون فعالاً في تحقيق إنتاجية عالية لمرؤوسيه في الحالات المتطرفة (خصائص الموفق) أي السهلة جداً والصعبة جداً، بينما القائد الذي يهتم بالعلاقات والنواحي الانسانية فإنه يحقق إنتاجية عالية لمرؤوسيه هي الحالات التي يتميز بها الموفق بالإعتدال أي أن يكون متوسط الصعوبة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>محمد محمود غباين، المرجع السابق، ص 205-206.

وقد أشار فدلر بشكل أساسي في نظريته إلى ضرورة الانتباه إلى أنه ليس هناك أسلوب قيادي واحد ناجح في كل المواقف فعلى القائد أن يكون مرناً في استخدامه لاساليب القيادة المختلفة.<sup>1</sup>

### ثانياً: نظرية المسلك والهدف

وأما ما تسمى "بنموذج هاوس" إن أصل هذه النظرية يرجع إلى نظرية التوقع (النظرية الاحتمالية) والتي توضح محاولة ربط الأساليب القيادية بنوعين من المتغيرات الموقفية هما العوامل البيئية<sup>1</sup> العوامل البيئية<sup>2</sup> وسمات الشخصية للمرؤوسين يعتبر " روبرت هاوس" هو من طور هذه النظرية وهو الذي إقترح فيها أن تأثير القائد في مرؤوسيه يكون عن طريق توضحه لهم ماذا يفعلوا وهذا يمثل المسار (The path) لكي يحصلوا على الأهداف التي ييغونها عن طريق أساليبه القيادية المختلفة والتي هي:

#### 1 التوجيه 2 المساندة 3 المشاركة 4 التوجيه نحو الإنجاز

**التوجيه:** تطبيق التوجيهات والتعليمات من طرف المرؤوسين إضافة إلى برمجة العمل وتنسيقه من طرف المرؤوسين.

**المساندة:** يتمثل في الاهتمام بالمرؤوسين ومراعاة حاجاتهم مع خلق جو من الصداقة مع جماعة العمل.

**المشاركة:** يتضمن الأخذ بآراء المرؤوسين واقتراحاتهم عند إتخاذ القرار.

**التوجيه نحو الإنجاز:** يتميز بالبحث عن طريق تحسين الأداء مع التفوق فيه وإظهار ثقة القائد بتحقيق المرؤوسين لمعدلات إنجاز عالية. وبذلك فإن هاوس يرى أن بإمكان القائد ممارسة هذه الأساليب الأربعة في أوقات ومواقف مختلفة.

لم يحدد " هاوس" أسلوباً مثالياً في القيادة لكنه أكد على إختيار القائد للأسلوب الذي يتلاءم مع الموقف وهذا الأسلوب يعد دافعاً لإشباع المرؤوسين لتأثيره

<sup>1</sup>محمد محمود غباين، المرجع السابق، ص 206.

في إدراكهم لأعمالهم وأهدافهم ومسار تحقيقها. وهذه الدافعية تؤدي إلى نتائج جيدة<sup>1</sup>.

أكد "هاوس" أن القائد يحاول أن يحقق الرضا الوظيفي للمرووسين وزيادة أدائهم عن طريق تبسيط المهام وتذليل الصعاب وهذا يزيد من الرضا الشخصي للمرووسين فتزداد دافعيتهم نحو العمل لتحقيق أهداف المنظمة.

ترى هذه النظرية أن هناك عوامل موقفية تؤثر على العلاقة السائد بين القائد

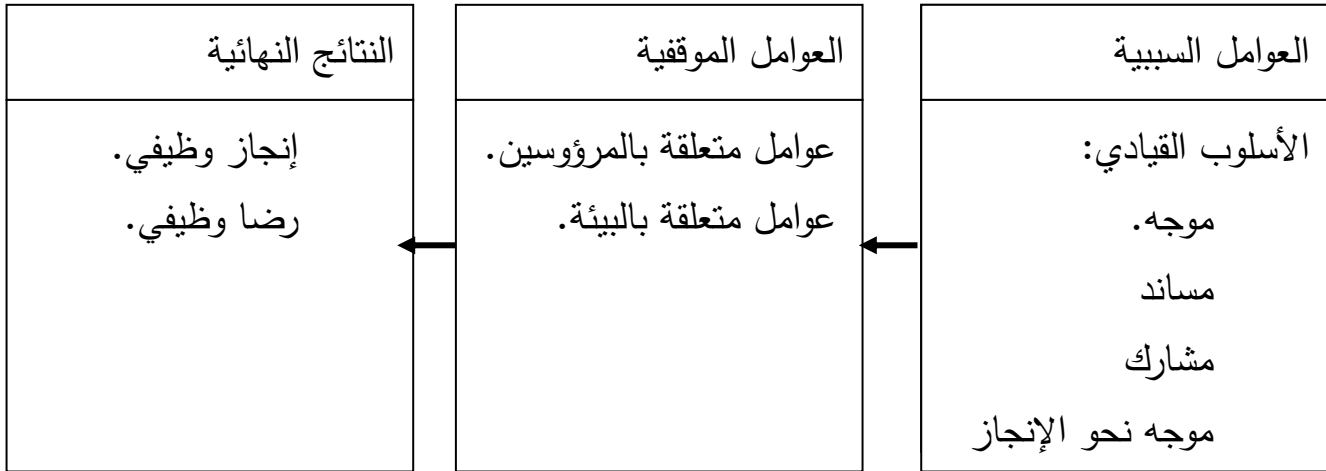
ورضا المرووسين وأدائهم وتتضمن مايلي:

المرووسين: كالقدرة والحاجة ومركز الرقابة.

البيئة العملية: تشمل المدى الوظيفي للمرووسين والجماعات التي يعمل معها إضافة

إلى العوامل التنظيمية كسياسات الإدارة والقواعد التنظيمية.

شكل يوضح نظرية هاوس في المسلك والهدف



<sup>1</sup>ماهر محمد صالح حسن، مرجع سابق، ص 47-48.

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى تحديد مفهوم القيادة وإبراز أهم صفات وخصائص القائد وتحديد أهم النظريات والأنماط القيادية. وإستنتجنا في الأخير أن النمط القيادي يختلف من قائد إلى آخر وذلك حسب شخصية القائد وأتباعه والنمط التي يتماشى معهم. وهذا يبقى على القائد حسب إحساسه وفهمه لمرؤوسيه وما يدور بداخل جماعته والمساهمة في الأعمال وتوجيه مرؤوسيه للقيام بأفضل الأعمال والإنجازات.

# الفصل الثالث: أساسيات حول الأداء الوظيفي



## الفصل الثالث: أساسيات حول الأداء الوظيفي:

تمهيد

المبحث الأول: مفاهيم الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في أداء الموظفين.

المطلب الثالث: شروط ومحددات أداء الموظفين.

المبحث الثاني: تقييم الأداء

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء.

المطلب الثاني: أهداف وطرق تقييم الأداء.

المطلب الثالث: صعوبات تقييم الأداء.

المبحث الثالث: تحسين الأداء

المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء.

المطلب الثاني: إجراءات تحسين الأداء.

المطلب الثالث: أهمية واهداف تحسين الأداء

خلاصة الفصل.

**تمهيد:**

تعتبر عملية الأداء سياسة أو طريقة من الطرق الإدارية الهامة والمعقدة فهو بمثابة الوسيلة التي تدفع الإدارات والمؤسسات للعمل بحيوية ونشاط، حيث تجبر الرؤساء على مراقبة وملاحظة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم، كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة أمام رؤسائهم ودراسة الأداء وتقييمه يمكن من التحكم أكثر، وكذلك المعرفة الصحيحة لقدرات الفهم البشري داخل المؤسسة.

**المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي****المطلب الأول: تعريف الأداء**

يعرف الأداء بأنه مستوى الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه.<sup>1</sup>

وقد عر الباحثون الأداء على أنه درجة تحقيق وإنمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلباته الوظيفية وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد.<sup>2</sup>

يعد الأداء الوظيفي مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام وهو يمثل القاسم المشترك لإهتمام علماء الإدارة ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع حقول المنظمة، وهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها، وهو الفعل الذي يسعى كافة الأطراف في المنظمة لتعزيزه وهو مفهوم عام يعكس بنجاح أو فشل المنظمة، ومدى قدرتها على تحقيق اهدافها ومدى التزام الأفراد العاملين بها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>الدكتور عمان عيسى، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، طبعة 1، 2012، ص 39.

<sup>2</sup>حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة الجزائر، 2004، ص 123.

<sup>3</sup>وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محمد منصور، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، طبعة 2009، ص 39.



من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الأداء يمثل مجموعة من الأعمال التي يقوم بها العامل الذي يتميز بخصائص معينة، وهو عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرداً أو مجموعة من الأفراد في شكل حركات من أجل القيام بعمل معين لتحقيق أهداف معينة.

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على أداء الموظفين

يتحدد مستوى الأداء الفردي لتفاعل جميع العوامل المؤثرة فيه، فهي متعددة فمنها ما يتعلق بالفرد ومنها ما يتعلق ببيئة العمل الداخلية، ومنها ما يتعلق ببيئة العمل الخارجي، ومن أهم العوامل:

**1. العوامل الداخلية:** تتمثل بصفة عامة في ظروف العمل المادية والحوافز بأنواعها، وكذا تحديد نوع عملية الاتصال إضافة إلى أساليب القيادة المتبعة في المؤسسة.  
أ. **ظروف العمل المادية:** جول العمل ما يحيط به من شروط كالتهووية والحرارة، الإضاءة.

ب. **الحوافز:** تعتبر الحوافز المادية والمعنوية عاملاً فعالاً لدفع العامل الإرتقاء بأدائه وتقديم الأفضل بشرط أن تناسب هذه الحوافز واحتياجاتهم.

ج. **عملية الاتصال:** تعني بها مدى مساهمة نوعية العملية الاتصالية في أداء العامل من خلال التعاون في المهارات الاتصالية.

د. **نمط القيادة:** تتوقف فعالية القيادة على نمط وشكل العلاقة الشخصية بين القائد وأعضاء الجماعة.

**2. العوامل الخارجية:** ويمكن حصر العوامل الخارجية في الجوانب الاقتصادية التكنولوجية السياسية الاجتماعية<sup>1</sup>.

أ. **العوامل الاقتصادية:** يلعب المحيط الاقتصادي دوراً مهماً في التأثير على المؤسسة وذلك من خلال التأثير على أداء الفرد بداخلها ويتمثل تأثيره في وفرة الموارد المالية وكذا درجة المنافسة في السوق... فمثلاً الأزمة المالية العالمية.

<sup>1</sup>رواية محمد حسن، مرجع سابق، ص 217.

ب. **العوامل التكنولوجية:** تؤثر مستوى التكنولوجيا المستخدم في المؤسسة والتي تؤثر بدورها على أداء العامل بها حيث أن التكنولوجيا أصبحت هي العنصر الأساسي المعاون على اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف والتفوق والقدرة على المنافسة.

ج. **العوامل السياسية:** تتمثل في كل المعطيات وأوجه تدخل الدولة سواء كان مباشراً أو غير مباشر في الميدان وذلك من خلال القوانين والتشريعات التي تخص كل من الأجور، الضمان الاجتماعي، العطل مدفوعة الأجر، حق الإضراب... الخ إلى ذلك من القوانين المفروضة من طرف الدولة، فالعوامل السياسية تتضح من خلال تدخل الدولة في المنظمات.<sup>1</sup>

د. **العوامل الاجتماعية:** تتمثل بالخصوص في المستوى الثقافي وكذا المعيشي لأفراد والتي غالباً ما تحدد مستوى أداء الأفراد بالمؤسسة فالمستوى المعيشي الجيد والظروف الاجتماعية الملائمة كلها عوامل تؤدي إلى زيادة الأداء كلما كان المستوى عالياً كلما زاد الاهتمام بتأدية واجبات العمل.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: شروط ومحددة أداء الموظفين

#### أولاً: شروط الأداء:

هناك ثمانية شروط للأداء المهني يمكن إنجازها فيما يلي:

**الشرط الأول:** وضوح وشفافية المهنة أو الواجب:

تكون المهنة واضحة أو شفافة عندما يستطيع الشخص الموكله إليه أن يحدد ثلاثة حقائق رئيسية ويتم التأكد من فهمه لها.

الواجب أو المهنة نفسها.

الشخص المسؤول عن تنفيذ المهنة.

حدود الصلاحية الممنوحة له وحدود المبادرة التي يستطيع الوصول إليها

ويمارسها في تنفيذ لما هو مطلوب منه.

<sup>1</sup>رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، القاهرة، 1994م، ص 216.

<sup>2</sup>رواية محمد حسن، مرجع سابق، ص 217.

**الشرط الثاني:** الأهلية الكفيلة للمهنة:

من الشرط البديهية لضمان أداء مهمة ما، أن يكون الموظف المعني لديه الأهلية للتنفيذ، تكون الأهلية نتيجة للمهارة العاملة والمعرفة المطلوبة لإنجاز المهمة، وأن يتوفر لدى الشخص المعني القدرة على الترتيب ودمج مهاراته، ومعرفته في أداء متكامل مع قدر مناسب من البراعة.

**الشرط الثالث:** حصيلة المهمة:

قد تكون حصيلة في شرط طبيعي أو تلقائي نتائج مباشرة أو غير مباشرة كما أن منفذ النشاط قد ينظر إليها على أنها إيجابية أو سلبية علماً أنه يمكن التنبؤ بالنتائج إستناداً إلى الخبرة السابقة وملاحظته في تصرفات تشجيع على إكمالها.

**الشرط الرابع:** مناقشة المهمة:

يمكن أن نلاحظ أن بعض الناس لا يقومون بما هو متوقع منهم ويرجع ذلك لقيامهم لعمل آخر، حيث من النادر أن يوكل أي موظف إنجاز مهمة واحدة وبالتالي يصبح هناك تنافس مع المهارات الأخرى ومع الوقت المحدد للإنجاز ومع أسلوب الإنجاز.

**الشرط الخامس:** التعاون في أداء المهنة.

عندما يتم توكيل مهمة لشخص ما فإنه يقوم الجزء المطلوب منه أما إنجاز المهمة كاملة فيمكن أن يعتمد على الآخرين وتعاونهم، ففي الماضي كان العمل عبارة عن تفاعل فرد مع الأشياء، كالمزارع مع الأرض والعامل مع الآلة، الآن فالعمل في المنظمات يتطلب تعاون عدد من الأفراد ليتم الإنجاز، وأداء الواجب بالصورة الصحيحة وتجنب مشاكل في الأداء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الداء البشري المفهوم الأساليب والقياس والنماذج، دار المكتبة الوطنية، عمان سنة 2001م، ص 107.

### الشرط السادس: ضبط المهمة

تعتبر المهمة جزء من العمل، وهي عملية محددة البداية والنهاية وينتج عنها بعض النتائج ذات القيمة المنظمة، فهي تعني أنه يجب ضبطها، وضبط المهمة يعني أن تجري متابعتها لتأكيد من صحة التنفيذ ومن الشروط المطلوبة والمتشابهة وفي نهاية اجزاء ما يلزم من تعديل لتوفيق بين الواقع الحالي والمطلوب.

### الشرط السابع: الالتزام بالمهمة

إلتزام الموظفين المهمة (الواجب) المطلوبة منهم جزء لإنجازه و أدائهم بالصورة المطلوبة، وقد يكون عدم الإنجاز عائداً إلى أسباباً عديدة وليس شرطاً أن يكون عدم وجود إنتماء أو التزام هي السبب في ذلك علماً أن الالتزام بالمهمة والعمل يتوافقان كثيراً من الأحيان على شروط أخرى من شروط الأداء التي سبق ذكرها مثل عدم الكفاءة أو عدم وجود اتجاه ايجابي أو التزام<sup>1</sup>.

### الشرط الثامن: مميزات وظروف المهمة

لكل مهمة ظروفها الخاصة بها والبيئة المناسبة لأدائها بالشكل المناسب وشمل الظروف المناسبة، كل ما يحيط بموقع العمل من مؤشرات قد تكون إيجابية أو سلبية التأثير على الأداء، ويشمل ذلك دعم المعنيين بمتابعة التنفيذ لإنجاز المهمة بشكل صحيح.

### ثانياً: محددات الأداء الوظيفي

إن تحدد مستوى الأداء يتطلب معرفة العوامل المتحكمة في ذلك ومدى فعاليتها، والتفاعل فيما بينها ومن أهمها:  
**الجهد المبذول:** من أبرز الصور التي نلمسها داخل المنظمة والتي تبرز مدى حماس الأفراد لأداء العمل وفعالية كبيرة<sup>2</sup>.  
**القدرات:** تشير القدرات إلى خصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها بالتعليم التدريب، الخبرات، والمهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل.

<sup>1</sup>فيصل عبد الرؤوف، نفس المرجع السابق، ص 107-110.

<sup>2</sup>فيصل عبد الرؤوف، نفس المرجع السابق، ص 107-110.

إدراك الدور: وهو الطريقة التي يرى بها الفرد العالم المحيط به، ويتم عن طريق استقبال المعلومات وتنظيمها وتفسيرها وتكوين المعاني ومفاهيم خاصة. ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود الحد الأدنى من الاتفاق في كل مكونات الأداء، إذ أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً للآخرين، فالبرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل فإنه لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح، وهناك احتمال آخر هو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم، لكنه لا يبذل مجهوداً كبيراً في العمل فيكون أيضاً أدائه منخفضاً، وبطبيعة الحال ان الفرد قد يكون مرتفعاً في مكون من مكونات الأداء وضعيف من مكون آخر.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>رواية محمد جيش الإدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، 1999-2000، ص 205.

### المبحث الثاني: تقييم الأداء

#### المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

يشير تقييم الأداء إلى عملية قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المؤسسة، حيث أن معظم المؤسسات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد فيها.

فهي عملية يجب أن تمتاز بالعمومية والشمولية، فالذي يتم تقييمه هو أداء العامل للعمل الذي يكلف به وليس الفرد العامل.<sup>1</sup>

ويعرف "بودزة" تقييم الأداء بأنه « عملية دورية منتظمة يقوم بمعيار سلمتها المدير من خلال جميع المعلومات عن الانجازات الفعلية للعاملين معه من خلال مدة معينة ومقارنتها بمعدلات الأداء القياسية المعدة سلفاً، وهي فعالية يتطلب استخدام المهارات المختلفة من المدير لتطوير أداء الأفراد العاملين معه.<sup>2</sup>

ويقصد بتقييم الأداء أيضاً بأنه « نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويتضح من ذلك أن هذا النظام ينطبق على العاملين الذين يتم إختيارهم بوسائل الاختيار المختلفة والذين قضوا فترة زمنية في أعمالهم وبشكل يمكن من القيام بتقييم.<sup>3</sup>

#### المطلب الثاني: أهداف وطرق تقييم الأداء

##### أولاً: أهداف عملية تقييم الأداء:

إن عملية التقييم هادفة تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة، وتبين ذلك في هدفين أساسيين:

أهداف إداري: لك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والاستفتاء.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار فباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2001، ص 87.  
<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 1428هـ-2007، ص 160.

<sup>3</sup> بوقلمون داوود، العلاقات الإنسانية وعلاقتها بأداء العمال، دراسة ميدانية لشركة الخزف ميلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، سنة 2007-2008، ص 38.

<sup>4</sup> بوقلمون داوود، المرجع نفسه، ص 38.

**هداف تطويري:** وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين، تمهيداً للتغلب عليها، بالإضافة إلى زيادة تحفيز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم، في الواقع في معظم المؤسسات هذه البرامج تخدم الهدف الإداري بالدرجة الأولى.

كما تختلف أهداف تقييم الأداء باختلاف المنظمات والسياسات المتبعة فيها ومنها أبرز مايلي:

✓ تستند كأساس لمنع العلاوات الدورية وإجراء الترقيات بإختيار الأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة اللازمة لترقيتهم.

✓ تجنب معضلة المحسوبية بواسطة الأسس التي تقوم على أساسها منع الزيادة في الأجور والترقية.

✓ يحفز الأفراد لتحسين أدائهم للحصول على التقدير والامتيازات.

✓ تعطي معلومات على مستوى أداء العاملين مما يسهل قياس الكفاءة الانتاجية.

✓ ساعد العمل على التعرف لأهداف عملهم والمهام المكلفون بها.

✓ تحقيق العدالة بين العمال فيما بينهم، وبين الرئيس و المرؤوسين.

✓ إكتشاف الكفاءات والعمل على تطويرها.

✓ يسهل عمل الإدارة من خلال إلقاء الضو على سياستها الخاصة بالترقية والتدريب وغيرها من العمليات.<sup>1</sup>

### ثانياً: طرق تقييم الأداء

هناك عدة طرق لتقييم الأداء وهي:

**أ.طريقة التدريب البسيط:** تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يقوم كل رئيس مباشرة بترتيب مرؤوسيه تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ ولا يتم هنا الاعتماد على معايير، وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام، ويتم التوصل

<sup>1</sup>عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2002، ص

إلى قائمة بترتيب العاملين بحسب أدائهم، وهذه الطريقة سهلة وبسيطة لكنها تعاني من المشاكل التقليدية لتقييم الأداء، ومن عيوبها أنها عرضية لتأثير الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل أما مميزاتها أنها تتميز بالبساطة وسهولة الاستخدام.<sup>1</sup>

**ب. طريقة التدرج البياني:** وفي هذه الطريقة يقاس أداء الموظف وفق معايير محددة مثل نوعية الأداء كمية الأدا المعرفة بطبيعة العمل المظهر التعاون، ويحدد الدرجات على أساس (1...5) أو (1...3) حيث ورغم سهولة هذه الطريقة وإنخفاض تكاليف إعدادها إلا أنها تفرض أوزان لكل الخصائص.

وما يعاب على هذه الطريقة أن هذه الصفحات تأخذ درجات متساوية مع بعضها الوزن أو القيمة، لا يربط بصورة مباشرة بسلوك الأفراد موضع التقييم، وقد لا ترتبط الخصائص بالوظيفة المراد تقييمها ومن مميزاتها أنها تعتمد بعض الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبة بالأداء الفعال، ففي بعض المنظمات يقوم مصممي نظام تقييم الأداء بوضع هذه الصفحات اعتماداً على نظرتهم الذاتية.<sup>2</sup>

**ج. طريقة الوقائع الحرجة:** تتم هذه الطريقة باشتراك مجموعة من المختصين في مجال الموارد البشرية واستبعاد احتمال التقييم على أساس بحثه.

ويتم الأداء في هذه الطريقة استناداً إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل، ويقوم المدير المباشر للموظف بتسجيل الوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت "جيدة" وسيئة في ملف الموظف، وعند عملية التقييم الدورية يقوم المدير بمراجعة الطريقة بعدم التحيز الشخصي وعند التصورات الذهنية للقائم على عملية التقييم، وتساعد على إبراز نقاط القوة في أداء الفرد، ومن عيوبها تحتاج إلى مقدرة وكفاءة عالية من قبل الرؤساء المباشرين، إذ يتطلب منهم ملاحظة دقيقة لأداء مرؤوسيهام وذلك للوقوف على الأعمال التي يقوم بها مرؤوسيهام بنجاحهم وإخفاهم و تحليل الأسباب ومقارنة ذلك مع الوقائع المحددة.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، طبعة 5، 2007، ص 421.

<sup>2</sup> نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2000، ص 84.



د. طريقة الاختيار الإجباري: وهي طريقة تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العامل، حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات عادة ما تكون عبارات ثنائية تعبر عن ناوي إيجابية أو سلبية توفر المعايير الموضوعية ذات العلاقة المباشرة بالعمل، ويختار القائم بعملية التقييم من كل مجموعة العبارة التي يرى أنها تطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه ثم تقوم جهة ماحيدة لها شفرة سرية خاصة بتقييم العبارات بعملية التقييم.

هـ. مقياس التدرج الاساسي السلوكي: في هذا المقياس يتم تحديد تصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستقر من واقع العمل الفعلي البياني ويتم تقييم الفرد بناء على أملاكه لصفات وسلوكه العمل الاساسية كذلك الأمر يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة مما يساعد المقيم في ربط تقييمته مع السلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

و. مقياس الملاحظات السلوكية: لا يختلف هذا المقياس عن المقياس السابق إلا أن المقيم بملاحظته سلوك الأفراد العاملين يرتبهم على خمس أوزان بعد سلوكي خاص بالعمل.<sup>1</sup>

#### المطلب الثالث: صعوبات تقييم الأداء

من الطبيعي أن تتعرض المنظمات لمشاكل وصعوبات أثناء قيامها بعملية تقييم نفسها، ومن هذه الصعوبات ما هو مرتبط بطريقة التقييم نفسها كصعوبة تحديد هذه الطريقة وفعاليتها أو عدم دقة درجات التقييم كقولنا مثلاً أداء هذا العامل جيد أو سيء إن المشكلة هي هل إن حكمنا على الأداء جيد نابع من كون هذا العامل لا يتغيب؟ أو كون علاقته مع رؤسائه و زملائه طيبة؟ أم لأنه يقوم بأداء عمله على أكمل وجه.

إذا كان هذا هو الحال فقد نجد من جهة ثانية أن عاملاً قد يكون مشاكساً وكثير المشاكل داخل المؤسسة ولكي يحقق أهدافه في الوقت المطلوب وبالنوعية المرغوبة يتغيب كثيراً لكنه يمتاز بحسن التدبير وسرعة الاستيعاب طيب لكنه

<sup>1</sup>نظمي شحادة وآخرون، مرجع سابق، ص 84.

كسول....الخ ومن هنا نقول أن ع ملية التقييم لا يمكن أن تكون نزيهة وصادقة بصورة مطلقة حتى وإن أردنا إلى ذلك سبيلا.

أما الصعوبة الثانية فتتعلق بالمقيم نفسه (المسؤول) وعلى سبيل المثال: إن بعض المسؤولين يكونون متشددين مع مرؤسيهم إلى أقصى درجة والبعض الآخر يكون متساهلاً إلى درجة عدم التمييز بين العامل المجد في عمله والآخر الذي لا يبذل أي جهد أثناء تأديته لهذا العمل، كذلك التحيز الشخصي الذي يبدو من المسؤول، حيث ينحاز لعامل دون الآخر نتيجة لعدة إعتبارات قد يكون من بينها: القرابة، الصداقة، محاباة الجنس، أو حتى للشكل الخارجي المقيم (العامل).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>صالح نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الإتصال للبحث أو الترجمة، قسنطينة، 2006، ص 201.

### المبحث الثالث: تحسين الأداء

#### المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء

تعتبر فلسفة تحسين الأداء سياسة عامة تنتهجها المؤسسات الحديثة، حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المؤسسة.

**تحسين الأداء:** هو استخدام الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى ويتطلب تحسين الأداء أية منظمة توازن العناصر الأربعة التالية: الجودة، الإنتاجية التكنولوجية والتكلفة.<sup>1</sup>

ويعرف تحسين الأداء بأنه فكرة تقوم في أساسها على علاج القصور في الأداء الفعلي والتي قد تعود إلى أي عنصر من عناصر الأداء، ومن ثمة تتجه عملية تحسين الأداء إلى علاج القصور في المدخلات، عمليات أو مخرجات نظام إدارة الأداء.<sup>2</sup>

#### المطلب الثاني: إجراءات تحسين أداء العاملين

تتم إجراءات أداء العاملين من خلال الخطوات التالية:

##### أولاً: تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:

لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري إذ تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل إن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندره الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما أن الصراعات بين الإدارة والعاملين يتم تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية

<sup>1</sup>قرماش وهيبية، علاقة الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، ص 99.

<sup>2</sup>وليد حميد رشيد الأميري، تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 88.

إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة والعمل.

إضافة إلى المتغيرات الذاتية والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلباً أو إيجاباً كنوعية المواد المستخدمة ونوعية الاشراف ونوعية التدريب وظروف العمل... الخ إن غياب أحد هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لا بد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

#### ثانياً: خطة عمل للوصول إلى الحل:

تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها تعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء فاللقاءات والآراء والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق يساهم في وضع حلول مقنعة للموظفين وتحسين أدائهم.

#### ثالثاً: الاتصالات المباشرة:

إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسب.<sup>1</sup>

#### المطلب الثالث: أهمية واهداف تحسين الأداء

##### أولاً: أهمية تحسين الأداء

تكمن أهمية تحسين الأداء من خلال النقاط التالية:

- عمليات تحسين الأداء لها دور بارز في تحقيق الأرباح تستثمر في خدمة الأفراد وذلك من خلال توفير الخدمات.
- تساهم عملية تحسين الأداء في تعزيز وزيادة قيمة المخرجات مقارنة بكلفة المدخلات المستخدمة.
- مواجهة التحديات التي تقابلها المنظمة المتمثلة في الصراع من أجل البقاء .

<sup>1</sup>سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003م، ص 157-158.

- زيادة الانتاجية والأداء التنظيمي.
- يساعد على مهارات الاتصال بين الأفراد.
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.<sup>1</sup>

#### ثانياً: أهداف تحسين الأداء

تكمن أهداف تحسين الأداء في تحقيق الآتي:

- تخطيط أداء العامل.
- وضع الأهداف بشكل منتظم ويتفق مع الأهداف التنظيمية.
- وضع توقعات الأداء.
- قياس الأداء الحقيقي للموظف مقابل الأداء المرغوب.
- توفير الأسس لتمييز أداء العامل.
- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- توجيه وتبادل الاستشارة فيما يتعلق بتحسين الأداء.
- تنمية المهارات والقدرات الذهنية للأفراد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>قديري عائشة، العلاقة بين إستخدامات نظم المعلومات الإدارية ومستوى أداء العاملين، مذكرة ماستر، ص 33.

<sup>2</sup>قديري عائشة المرجع نفسه ص 34.

**خلاصة الفصل:**

من خلال هذا الفصل حاولنا الاحاطة بمفهوم أداء العاملين والذي عرفناه على أنه النشاط والانجاز الذي يبذله العامل من خلال أعمالهم من أجل تحقيق اهداف المؤسسة، كما تناولنا عملية تقييم الأداء التي رأيناها هامة في الدراسة وذلك من خلال معرفة المشاكل والعراقيل التي تواجه المؤسسة ومحاولة إصلاحها، إضافة إلى ذلك تطرقنا إلى عملية تحسين الأداء ومختلف العناصر المكونة له. ومن خلال هذا نستنتج أن الأداء هو المرآة العاكسة للمنظمة وقد زال الغموض حول مفهوم الأداء.

الفصل الرابع: مناقشة  
فرضيات الدراسة وتصور  
النتائج



## الفصل الرابع: مناقشة فرضيات الدراسة وتصور النتائج

- تمهيد
- مناقشة فرضيات الدراسة
- توقع النتائج.
- إستنتاج عام.
- خاتمة.
- قائمة المراجع
- ملخص الدراسة



### تمهيد

بعد عرضنا لأهم المفاهيم التي تخص موضوع القيادة والجوانب الأساسية لأداء العمالين وكذا أهم الدراسات السابقة في الموضوع، سنحاول التطرق إلى مناقشة فرضيات الدراسة وتصور النتائج.

### مناقشة فرضيات الدراسة:

لمعرفة تأثير كل نمط من الأنماط القيادية على إنضباط قنا بإختيار فرضيات الدراسة من خلال رفض أو قبول الفرضيات.

### الفرضية الأولى: نمط القائد الديمقراطي يؤدي إلى إنضباط الموظفين

تبين لنا من خلال الدراسة أن نمط القائد الديمقراطي يؤدي إلى إنضباط الموظفين، وهو النمط السائد والمستخدم في المؤسسة مقارنة بالأنماط الأخرى حيث أن المدير في المؤسسة يعمل بروح الفريق وإعطاء نوع من الجو الانساني في العمل.

والمدير في هذا النمط يميل إلى احترام العاملين ويظهر مرونة في التعامل معهم دون تمييز من أجل تحقيق ما يهدف إليه، وهذا ما يضمن إتفاق العمل حوله وإعطائه قدرًا كبيراً من الولاء.

إذن يوجد أثر إيجابي لمنط القائد الديمقراطي على إنضباط الموظفين والرفع من مستوى أدائهم.

### الفرضية الثانية: نمط القائد الديكتاتوري يؤدي إلى إنضباط الموظفين

تبين لنا من خلال الدراسة أن نمط القائد الديكتاتوري يؤدي إلى انضباط الموظفين وهو نمط يوجد بنسبة متوسطة في المؤسسات، حيث أن المدير يركز إهتمامه على إصدار الأوامر والتعليمات، ولا يسامح عن أي إنحراف لهذه الأوامر التي يصدرها لموظفيه، فيقوم بتنظيم عمل الأفراد وتقسيم المهام والمسؤوليات.

ومن خلال ذلك فإن وجود هذا النمط يرجع إلى بعض الظروف والمواقف التي تفرض على المدير إستخدامه.

### الفرضية الثالثة: نمط القائد الفوضوي لا يؤدي إلى إنضباط الموظفين

تبين لنا من خلال الدراسة أن نمط القائد الفوضوي لا يؤدي إلى انضباط الموظفين، لأن المدير في هذا النمط يعتقد أن كل شخص مسؤول عن تنفيذ عمله وهذا من شأنه أن يجعل الموظفين يفتقرون إلى الضبط والتنظيم. إذن هذا النمط لا يؤدي إلى انضباط الموظفين مما يؤكد عدم استخدامه في المؤسسات.

### نتائج متوقعة:

من خلال الدراسة النظرية نصل في الأخير إلى أهم النتائج المتوقعة التي توصلت إليها دراستنا والمتعلقة بـ " النمط القيادي وأثره على أداء الموظفين " ويمكن أن نلخص نتائجها كالتالي:

- تبين لنا أن النمط المستخدم والسائد هو النمط الديمقراطي مقارنة بالأنماط الأخرى.
- تبين لنا أنه يوجد أثر إيجابي لنمط القائد الديمقراطي على إنضباط العمال ومستوى أدائهم فكلما كان نمط القائد ديمقراطياً كلما كان مستوى أداء العاملين مرتفعاً.
- تبين لنا أن استخدام النمط الديكتاتوري من طرف المدير يرجع إلى بعض المواقف والظروف التي تفرض استخدامه.
- تبين لنا أنه يوجد أثر سلبي لنمط القائد الفوضوي على مستوى أداء الموظفين مما يؤكد عدم استخدامه من طرف المدير
- تبين لنا أن النمط القيادي المستخدم في المؤسسة له دور في تحسين وتطوير المؤسسة.
- تبين لنا أنه كلما كانت القيادة جيدة كلما ساعد ذلك في الرفع من الكفاءة والخبرة المهنية للقوة العاملة والتي تكون نتائجها إنضباط العمال ومستوى عال من الأداء.

### إستنتاج عام:

من خلال مناقشة فرضيات الدراسة وعرض النتائج نستنتج أن المدير في المؤسسة يلعب دوراً مهماً وأساسياً في أداء العمال من خلال إتباعه لنمط قيادي معين، وذلك أن لكل قائد أسلوب قيادي يراه مؤثراً، لأن القيادة تقوم على التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه من أجل تحقيق أهداف معينة، فالحاجة إلى النمط القيادي المناسب يعتبر أحد الخصائص الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات الناجحة والغير ناجحة، إذن القيادة في هذه الأيام هي الطريق إلى الإدارة الناجحة.

# خاتمة



**خاتمة:**

من خلال ما توضح ذكره إتضح لنا أن القيادة هي العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بالتأثير في مشاعر وأفكار الآخرين وفي سلوكهم ويحدث هذا التأثير من خلال أعمال الفرد، فالقيادة هي توجيه لسلوك الآخرين نحو غرض معين. ومن متطلبات القيادة القدرة على إختيار أفضل الأساليب وتطبيقها لتحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. ومما لاشك فيه أن النمط المطبق في المؤسسة والمتبع مع الموظفين له تأثير مباشر على مستوى أداء العاملين وإنجازهم لتحقيق الأهداف المنشودة.

# قائمة المراجع



قائمة المراجع

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، طبعة 5، 2007.
2. بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار البازوري العملية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
3. حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997م.
4. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة الجزائر، 2004.
5. الدكتور عمان عيسى، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، طبعة 1، 2012.
6. ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 1428هـ-2007.
7. رواية محمد جيش الإدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، 1999-2000.
8. رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، القاهرة، 1994م.
9. زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار فباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2001.
10. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003م.
11. صالح نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الإتصال للبحث أو الترجمة، قسنطينة، 2006.
12. طارق طه، السلوك التنظيمي، دار الفكر الجامعي، مصر.
13. عبد الرحمن محمد عيساوي، علم النفس والإنتاج، دار المعرفة الجامعية، ط2، مصر، 2003م.

14. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2002.
15. عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2001.
16. عدنان يوسف العكوم، علم النفس الاجتماعي، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009م.
17. عمر محمود عباس، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
18. فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الداء البشري المفهوم الأساليب والقياس والنماذج، دار المكتبة الوطنية، عمان سنة 2001م.
19. قرماش وهيبه، علاقة الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية الجزائرية، أطروحة دكتوراه.
20. كامل بربر، الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1996م، صفحة 137.
21. ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندري للنشر والتوزيع، ط1، 2004.
22. محمد الصيرفي، القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006.
23. معن محمود عياصرة، مروان محمد بن حمد، القيادة والرقبة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008م.
24. نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2000.
25. النمر، سعود بن محمد وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، مكتبة الشقري طبعة 6، الرياض، 2006.



26. نواف كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.

27. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محمد منصور، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، طبعة 2009.

28. وليد حميد رشيد الأميري، تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.

#### المذكرات والرسائل:

1. بوقلمون داوود، العلاقات الإنسانية وعلاقتها بأداء العمال، دراسة ميدانية لشركة الخزف ميلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، سنة 2007-2008.

2. صوفيا محمد النور عينين: القيادة الإدارية وأثرها على أداء العاملين، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال جامعة النيلين كلية الدراسات العليا سنة 2018.

3. قديري عائشة، العلاقة بين إستخدامات نظم المعلومات الإدارية ومستوى أداء العاملين، مذكرة ماستر.

## ملخص الدراسة:

تناولت الدراسة النمط القيادي وأثره على أداء الموظفين، حيث تمثلت مشكلة البحث في معرفة ما مدى تأثير النمط القيادي على الأداء، وتوصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي المطبق في المؤسسة له تأثير مباشر على مستوى الأداء، فالنمط القيادي الفعال يؤدي إلى إنضباط الموظفين، وتحسين سلوكهم ويزيد من أدائهم وبذلك يتحسن أداء المنظمة ككل.

ومن اهم التوصيات أن تهتم القيادة بإشراك العاملين بوضع خطط العمل، وأن تعامل المرؤوسين بدون تحيز ونشاركهم في اتخاذ القرار.

### **Study summary:**

The study dealt with the leadership style and its impact on employees' performance, as the research problem was to find out what is the effect of the leadership style on performance, and the study concluded that the leadership style applied in the organization has a direct impact on the level of performance. The effective leadership style leads to discipline of employees, improves their behavior and increases Of their performance and in doing so improves the performance of the organization as a whole.

Among the most important recommendations is that the leadership is concerned with involving employees in developing action plans, and that the subordinates are treated without bias and participate in decision-making