



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

معهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية والبدنية

قسم الادارة و التسيير الرياضي

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

تخصص : ادارة و تسيير المنشات الرياضية

العنوان :



دور النمط القيادي المتبع في الرفع من مستوى أداء الموارد البشرية

دراسة حالة مديرية الشباب والرياضة

تحت اشراف الدكتور:

بقار ناصر

من إعداد :

- حسين جلول

- أسامة دوباخ

السنة الجامعية : 2020/2019

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

شكر وعرفان

الحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع

نشكر جزيلا الشكر الأستاذ المشرف البروفيسور " بقار ناصر " الذي أمدنا

بمعلومات قيمة وحث ثمينة

وإلى جميع أساتذة معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

نخص ادارة و تسيير رياضي

وإلى كل من أمد لنا يد العون في سبيل إنجاز هذا العمل

قائمة المحتويات :

شكر وعرفان

قائمة المحتويات

مقدمة: أ-ب

الجانب التمهيدي : الإطار العام للدراسة

- 1-الاشكالية: 4
- 2-فرضيات الدراسة: 5
- 3- أهمية الدراسة:..... 5
- 4- أهداف الدراسة : 6
- 5-مصطلحات و مفاهيم الدراسة : 6
- 6- الدراسات السابقة والمشاهدة..... 9

الجانب النظري

الفصل الأول: القيادة الإدارية

- تمهيد: 15
- المبحث الأول: القيادة الإدارية – مفاهيم أساسية: 16
- المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية:..... 16
- المطلب الثاني: أهمية القيادة الإدارية: 17
- الفرع الأول: أهمية القيادة في الجانب التنظيمي للإدارة: 17
- الفرع الثاني: القيادة في الجانب الإنساني للإدارة: 17
- الفرع الثالث: أهمية القيادة في تحقيق أهداف الإدارة: 18
- المطلب الثالث: عناصر القيادة: 19
- المطلب الرابع: المفاهيم النظرية ذات العلاقة بالقيادة: 21

21	الفرع الأول: القيادة والرئاسة:
22	الفرع الثاني: القيادة والرعاية:
23	الفرع الثالث: القيادة والإدارة:
24	المبحث الثاني: نظرية القيادة:
24	المطلب الأول: نظريات السمات:
26	المطلب الثاني: النظريات السلوكية:
29	المطلب الثالث: النظريات الموقفية:
32	المبحث الثالث: نماذج مختلفة من أساليب القيادة وتقييم فعاليتها:
32	المطلب الأول: القيادة الأوتوقراطية:
32	الفرع الأول: أشكالها وخصائصها:
36	المطلب الثاني: القيادة الديمقراطية:
37	الفرع الأول: المرتكزات الأساسية للقيادة:
41	الفرع الثاني: تقييم القيادة الديمقراطية:
43	المطلب الثالث: القيادة المتساهلة "المفوضة":
45	المطلب الرابع: النمط الديكتاتوري "الأمر":
46	خلاصة:

الفصل الثاني : أداء الموارد البشرية

48	تمهيد:
49	المبحث الأول: ماهية الأداء:
49	المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهميته
52	المطلب الثاني: خصائص الأداء
54	المطلب الثالث: تمييز الأداء عن بعض المفاهيم.
57	المطلب الرابع: أنواع الأداء في المنظمة
59	المبحث الثاني: ماهية الأداء البشري

59	المطلب الأول: مفهوم أداء المورد البشري.....
62	المطلب الثاني: العوامل المحددة للأداء.....
67	المطلب الثالث: علاقة الأداء البشري بالرضا الوظيفي.....
69	المطلب الرابع: تقييم أداء الموارد البشرية.....
86	المبحث الثالث: مساهمة القائد في رفع أداء الموارد البشرية.....
86	المطلب الأول: دور القائد في تحفيز العاملين.....
94	المطلب الثاني: دور القائد في عمل الفريق:.....
99	المطلب الثالث: دور القيادة في تغيير اتجاهات العاملين:.....
106	خلاصة :

الجانب التطبيقي:

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

109	تمهيد.....
110	1- منهج الدراسة:.....
110	2- المجال الزماني والمكاني للدراسة :
110	3-ضبط متغيرات الدراسة.....
111	4-مجتمع وعينة الدراسة :
112	5- أدوات جمع البيانات:
115	6- أساليب المعالجة الإحصائية :
116	الخاتمة:
117	قائمة المراجع:
.....	الملاحق.....

مقدمة:

يعتبر الأداء الفعال للفرد أهم ما تسعى إليه المنظمة، وهذا ما يتحقق لإبتوفر عوامل كثيرة ، من بينها نمط القيادة ، فهي من أكثر العمليات تأثيرا على سلوك الجماعة واتجاهاتهم النفسية ومحورا أساسيا للعمل بين الرئيس والمرؤوس، كما أنها القوة المحركة لقدرات ومهارات الأفراد في المنظمة .

ويعكس الاهتمام بدراسة القيادة مدى إدراك الأهمية الحقيقية للعنصر البشري الفعال فالسلوك القيادي يؤثر بدرجة كبير في أداء الأفراد كما وكيفا، فتحقيق أهداف أي منظمة يتوقف على نوعية القيادة الموجودة بها ، فإذا كان النمط القيادي فعال فإنه يؤثر في الرفع من أداء الأفراد بشكل إيجابي .

فالعمل القيادي هو المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري، فالقيادة تعتبر إحدى وسائل الإتصال والتوجيه فهي تؤدي دورا من أهم الأدوار المرتبطة بمراكز بناء الجماعة في مجال العمل ،وتعتبر فعالية الجماعة في جزء كبير منها على درجة تأزر والتوجيه أنشطة الجماعة نحو تحقيق الهدف والذي نادرا ما يتحقق إذا لم يود الفرد الذي يقوم بدور القيادة فالقيادة ظاهرة نلمس آثارها في مختلف مناحي الحياة ،في المؤسسات التربوية (مدارس، كليات، جامعات.... إلخ) والمؤسسات الرياضية ،ففي كل المؤسسات هناك قادة وهناك أتباع ، ويتوقف الإنتاج والنجاح في أي عمل من الأعمال على مدى كفاءة القائد وقدرته مع فهم وتطبيق هذه المعادلة على أرض الواقع لتحقيق الأهداف.

ولقد اختلفت الآراء حول أنماط القادة وخصائصهم ومعايير الحكم على كفاءتهم. كذلك تباينت الآراء حول جدوى الأنماط القيادية، ومدى إمكانية التوصل إلى منهجيات قيادية يمكن تطبيقها في مختلف المؤسسات الرياضية، على اعتبار أن نجاح القائد يتوقف أساسا على استخدامه النمط القيادي المناسب والمؤثر على العاملين تحت إشرافه.

وعليه ، ورغبة منا في دراسة موضوع " دور النمط القيادي في الرفع من مستوى أداء الموارد البشرية " أرتأينا أن نقسم الدراسة الى ثلاث جوانب جاءت كالاتي:

الجانب التمهيدي وتناول الإطار العام للدراسة

الجانب النظري وتناولنا فيه فصلين:

الفصل الأول: القيادة الإدارية

الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية

والجانب التطبيقي، وتناولنا فيه الإطار المنهجي للدراسة ، ونختتم موضوعنا بخاتمة عامة مع تقديم بعض الاقتراحات و التوصيات.

الجانب التمهيدي : الإطار العام للدراسة

1-الإشكالية:

بعد التطور التكنولوجي و الاقتصادي في أواخر النصف الأول من القرن العشرين و اتساع حجم المؤسسات الرياضية و انفصال الملكية الإدارية و زيادة عدد الموظفين صار من الضروري على المؤسسة الرياضية تخصيص قائد إداري لكل وظيفة و ذلك حسب حاجتها . و لان المؤسسة الرياضية مزيج من الوسائل المادية يديرها و يحركها القائد الإداري فان تحقيق الفعالية التي تضمن لها البقاء و الاستمرارية مرتبطة بمستوى الأداء باستغلال الطاقة المتاحة بطريقة مثلى .ومن هذا المنطلق انصب اهتمام القيادة الإدارية على تحسين فعالية الأداء من خلال استخدام الأساليب العلمية و المنهجية في سبيل تحقيق النجاح و ذلك في ظل تولي قيادتها أشخاص لهم القدرة على التأثير في العاملين و حشد طاقاتهم و توجيهها نحو مستقبل أفضل ، حيث يعد مفهوم القيادة المعيار الذي يحدد على ضوءه النجاح الذي يحقق باعتبارها القوة و المحرك لديناميكية الجماعة و العنصر الرئيسي لها .

و بالرغم من التحولات العميقة و الإصلاحات التي عرفتتها المؤسسات الرياضية إلا أن السياسات الإدارية التي كانت متمثلة في التخطيط المركزي أفرزت أنماطا قيادية ساكنة و طرق عمل نمطية ، و هذا ما لا يتفق مع التحولات الراهنة ، حيث التوجه إلى تفعيل دور المدير القائد في تحسين أداء الموارد البشرية فلم تعد هذه المؤسسات بحاجة إلا أن تسير فقط بل ان تقاد أيضا و عليه فلم يعد النمط القيادي قادرا على مواجهة التحديات الراهنة ،فالمؤسسة الرياضية بحاجة اليوم إلى أنماط قيادية فعالة تتناسب مع الوضع الحالي لتطوير الأداء ، حيث أن نمط القيادة عند القائد له تأثير كبير على الأداء خلال إشرافه على مرؤوسيه .

ومن هذا المنطلق بدا اهتمامنا في هذه الدراسة تناولنا الإشكالية الرئيسية التالية:

ما هو دور النمط القيادي في الرفع من مستوى أداء الموارد البشرية بمديرية الشباب والرياضة بسكرة ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية سنحاول الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

1- ماهو النمط القيادي الأكثر ممارسة في مديرية الشباب والرياضة بسكرة ؟

2- ما هو مستوى الأداء البشري في مديرية الشباب والرياضة بسكرة ؟

3- ماهي طبيعة العلاقة بين النمط القيادي وأداء الموارد البشرية بمديرية الشباب والرياضة بسكرة ؟

2-فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة :

يرفع النمط القيادي من مستوى أداء الموارد البشرية بمديرية الشباب والرياضة بسكرة

الفرضيات الجزئية :

- النمط القيادي السائد في مديرية الشباب والرياضة بسكرة يعتمد التعاون .
- مستوى الأداء البشري في مديرية الشباب والرياضة بسكرة يتميز بالارتفاع لتحقيق أهداف المنظمة.
- توجد علاقة بين النمط القيادي وأداء الموارد البشرية بمديرية الشباب والرياضة بسكرة.

3- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث في موضوع القيادة ودورها في مديرية الشباب والرياضة بسكرة ، خاصة التأثير في أداء الموارد البشرية بهدف رفع أدائهم إلى العوامل التالية:

- تعد القيادة لب الإدارة وقلبها النابض، حيث تقوم بعمل أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعلها أكثر ديناميكية وفعالية وتعمل كأداة محرّكة لها لتحقيق أهداف المؤسسة، فالقائد الإداري يخطط، ينظم، يوجه ويراقب، ولهذا صارت القيادة من المعايير التي يحدد على ضوءها نجاح أية مؤسسة أو إدارة؛
- اتّخاذ الباحثين من القيادة موضوعاً رئيسياً في دراساتهم، إذ نجدها في معظم كتب الإدارة العامة، إدارة الأعمال وعلمي النفس و الاجتماع بفروعهما المختلفة؛

- يعتبر موضوع القيادة ميداناً خصباً ما يزال خاضعاً للتجربة والتنظير ولم يستقر بعد على حال محدد، فرغم الجهود المبذولة مازالت الحاجة ماسة للمزيد من الغوص والتعمق في جوانبه، خاصة خلال السنوات الحالية التي تواجه فيها المؤسسات بيئة متقلبة؛

- يقوم القادة بدور هام في المؤسسة، وذلك بتنظيم وتنسيق جهود ونشاطات العاملين وربطهم بالأهداف التي تسعى المؤسسة الرياضية إلى تحقيقها، خاصة في ظل البيئة الحالية وما يميزها من تعقيد وتغير وعدم تأكد بفعل المنافسة الحادة ؛

4- أهداف الدراسة :

لا شك أن أي بحث علمي يسعى لتحقيق أهداف معينة سواء في الجانب النظري أو التطبيقي، وفيما يخص هذه الدراسة حول دور نمط القيادة فهي تهدف لتحقيق مجموعة من الأهداف لعل أهمها:

- محاولة التعرف على عناصر وخصائص القيادة الفعالة باعتبارها متطلبا ضروريا لتطوير المدير غير القائد إلى مدير قائد؛
- فهم نظريات القيادة الإدارية المختلفة، الشيء الذي قد يساعد القادة الإداريين في المؤسسات الرياضية الجزائرية في تطوير وتنمية مهاراتهم في القيادة من خلال الاستفادة مما جاءت به هذه النظريات؛
- الوقوف على السمات أو الصفات التي يجب توافرها في القادة الإداريين حتى يحققوا المهام الملقاة على عاتقهم بفعالية وكفاءة وخاصة التأثير في أداء الموارد البشرية بشكل إيجابي، حيث أن توافر هذه السمات في قادة المؤسسات الرياضية الجزائرية أصبح شرط أساسي لبقائها ونموها؛
- التعرف على الأساليب التي يجب أن يستخدمها القادة الإداريون لرفع الأداء في المؤسسة الرياضية، وهو ما يشكل حاجة ماسة للمديرين في المؤسسات الرياضية الجزائرية؛
- إبراز دور نمط القيادة الإدارية في مديرية الشباب والرياضة بسكرة وعلاقة القادة بالمرؤوسين، وهو ما قد يساعد هذه المديرية في تحسين المناخ التنظيمي والإداري داخلها من خلال الأخذ بعين الاعتبار بالمشكلات التي سجلناها والاقتراحات التي قدمناها .

5-مصطلحات و مفاهيم الدراسة :

5-1. تعريف القيادة

– القيادة لغة : من (قاد ، يقود ، قوداً وقيادة) .(القائد جمع قواد وقادة) رئيس الجيش ، انف الجبل .

(القيادة) مهنة القائد ، المكان الذي يكون فيه القائد، ومنها (القيادة العامة) أي مركز القائد العام.¹

¹ فؤاد إفرام البستاني: منجد الطلاب ، معاجم دار المشرق، ط45 ، بيروت ، ص 218

- القيادة اصطلاحاً:

وهناك عدة تعريفات منها:

يعرفها محمد فتحي: " عملية تأثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه ذلك النشاط نحو تحقيق غاية معينة والتنسيق بين جهودهم بما يكفل كفاءة إنتاجية مرتفعة ."⁽¹⁾

أما محي الدين مختار يعرفها على أنها: " سلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ أهداف الجماعة وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء والحفاظ على تماسك الجماعة وتسيير موارد الجماعة".⁽²⁾

وحسب الدكتورة سهيلة عباس: " القيادة هي عملية ديناميكية تعبر عن العلاقة التفاعلية بين القائد ومرؤوسية أو تابعة".⁽³⁾

- التعريف الإجرائي

من خلال التعاريف السالفة الذكر نجد أن القيادة هي: التأثير الفعال في الآخرين ليؤدوا الأعمال التي يريد القائد إنجازها، كما أنها القدرة على إقناع الآخرين للعمل بحماس ومحاولة تحقيق أهداف محددة .

5-2. الأنماط القيادية :

- النمط القيادي الأوتوقراطي

تعريف حليم المنيري والدكتور عصام بدوي: " هذا النمط يتخذ من سلطة القائد الرسمية وسيلة تحكم وأداة فقط تدار بموجبها كل المسائل التنظيمية تبعاً لآرائهم الشخصية ولا يؤولون جهداً في حمل مرؤوسيتهم وإرغامهم على تحقيق أهداف التنظيم ."⁽⁴⁾

⁽¹⁾ محمد فتحي: 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، 2003، ص 158 .

⁽²⁾ محي الدين مختار: علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص 117 .

⁽³⁾ سهيلة عباس: القيادة الابتكارية و الأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2004، ص 12 .

⁽⁴⁾ حليم المنيري وعصام بدوي: الإدارة في الميدان الرياضي، ج1، مرجع سابق، ص241.

- التعريف الإجرائي

هو الشخص الذي يركز كل السلطات في يديه ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل، ويصر على طاعة مرؤوسيه له وغير مدرك لما يترتب على ذلك من إثارة روح القلق والتوتر في نفوسهم .

- النمط القيادي الديمقراطي

تعريف محمد منير مرسى: " فهو يهتم بالناس ويحرص على أن يكون محبوبا ويتجنب الصراع المكشوف، وهو يتميز بالمرونة والطيبة وتكون سعادته عندما يرى الآخرين سعداء".⁽¹⁾

- التعريف الإجرائي

هو ذلك الشخص الذي يبدي اهتماما عاليا بالعمل وتحقيق الأهداف ، واهتماما عاليا أيضا بالعاملين معه وتحقيق أهدافهم ، وهذا لا يتم إلى بالمشاركة الفعالة بين المدير والعاملين معه في المؤسسة سواء أساتذة أو مدرسين أو إداريين أو ما شابه ذلك لتحقيق جو يسوده الألفة والمحبة.

- النمط الحر المتساهل:

تعريف دافيز Davis يعتمد في قيادته على ترك المرؤوسين يحددون أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للتنظيم، ويحلون مشاكلهم ويخلقون الحفز على العمل من ذاتهم دون الإعتماد على القائد، لذلك تبدو المجموعة العاملة في ظل هذا النمط وكأنها تتجاهل وجود القائد تقريبا بنفس الطريقة التي تتجاهل فيها القيادة الأوتوقراطية المجموعة العاملة فيها .⁽²⁾

تعريف أحمد إسماعيل حجي: "القائد هنا سلمي لا أثر لوجوده، والأفراد يفعلون ما يريدون دون أي تدخل من القائد أو قيادته بتوجيهه وليست هناك لأساسيات محددة أو إجراءات، بل وقد لا تكون هناك

⁽¹⁾ محمد منير مرسى: الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، 1993، ص 35 .

⁽²⁾ نواف كنعان: القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، بيروت، 1999، ص 254 .

أهداف أمام الجماعة يعمل الفرد للوصول إليها، ومن شأن جماعة تقاد بهذا الأسلوب ألا تحترم قائدها إيماناً من أفرادها ."⁽¹⁾

تعريف مفتي إبراهيم حماد : "هذا النوع من القادة يترك الأمور بلا توجيه ورقابة حيث يترك جماعة العمل تحدد الأهداف وتتخذ القرارات ومن صفات هذا النمط: السلبية، التسامح، الود وترك زمام المبادرة والضعف والتفكك لأن المسؤوليات غير محددة ."⁽²⁾

- التعريف الإجرائي

هو الشخص الذي يهتم بتحقيق أهداف الجماعة وكسب رضاهم على حساب تحقيق أهداف العمل والواجبات المطلوبة، أي أنه نمط سائب فوضوي يعتبر الديمقراطية حرية مطلقة بدون ضوابط. حيث لا يهتم بشأن التقويم وتنظيم الأدوار والوظائف التي يقوم بها كل عامل في المؤسسة .

6- الدراسات السابقة والمشابهة

كان لأهمية الدراسات المتعلقة بأنماط القيادة في تقديم فروض عن محددات وفعالية القيادة على أسس سليمة أثر في دفع عدد من الباحثين السيكولوجيين إلى محاولة بناء نماذج نظرية تهدف إلى تلافي الثغرات في الدراسات السابقة .

ومن المواضيع التي سبقت وتناولت بعض الجوانب لهذا الموضوع نجد الدراسات الآتي ذكرها :

الدراسة الأولى : دراسة شريفني مقدودة وآخرون،⁽³⁾ تحت عنوان "أساليب القيادة في الوسط الجامعي (المنظمات الطلابية نموذجاً)"

الإشكالية : وتمثلت في سؤال عام يقول : هل تعتمد أو تتبنى المنظمات الطلابية أساليب قيادية محددة؟ كما تضمنت هذه الإشكالية أسئلة فرعية .

¹⁾ إسماعيل حجي: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993، ص 195.

²⁾ مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية، المدارس، الجامعات، الإتحادات الرياضية، الأندية، مراكز الشباب، مركز الكتاب للنشر، 1999، القاهرة، ص 80-81.

³⁾ شريفني مقدودة وآخرون : أساليب القيادة في الوسط الجامعي (المنظمة الطلابية نموذجاً) مذكرة لنيل شهادة ليسانس في علوم التربية، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة المسيلة، 2004-2005 .

- هل تشابه التنظيمات الطلابية في أساليبها القيادية ؟

- ماهي أكثر التنظيمات الطلابية التي تبدي اتفاقا بين القادة والمرؤوسين ؟

الفرضيات: لم تتطرق هذه الدراسة إلى فرضيات

المنهج: أستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يتناسب ودراساتهم والذي يهدف إلى اكتشاف

الوقائع ووصف الظواهر .

التقنيات المستعملة :

- الاستمارة (الاستمارة الإستبائية)

- الأدوات الإحصائية (بإستخدام طريقة النسب المئوية لمعالجة تحليل نتائج الاستبيان).

العينة : استخدمت العينة العشوائية قدر حجمها بـ 15 طالب وطالبة منضمين .

النتائج المتوصل إليها : نتائج البحث تؤكد على ان الاتحاد العام الطلابي الحر أكثر التنظيمات الذي يبدي

اتفاقا بين القادة والمرؤوسين .

التوصيات : وقد شملت مجموعة التوصيات منها .

- ضرورة التعاون والتنسيق بين المنظمات الطلابية فيما يخص الأهداف العامة التي تهم مصلحة

كل طالب .

- ضرورة وجود تدريبات قيادية يقوم عليها العمل القيادي وذلك لضمان قيادة ناجحة وفعالة .

- على المنظمات التحلي بالموضوعية وتجنب اتجاهات غير عملية و إستبدالها بقضايا تهم عامة الطلبة .

الهدف:

يرتكز الهدف الرئيسي في: التعرف على أساليب وأنماط القيادة في الوسط الجامعي والمنظمات الطلابية على

وجه الخصوص لزيادة إفادة معارف الطالب .

الدراسة الثانية : دراسة بورايو وسيم وآخرون.⁽¹⁾

تحت عنوان : الأنماط القيادية الأكثر شيوعا وممارسة لدى مديري المؤسسات الرياضية .

الإشكالية:

تمثلت الإشكالية العامة في : ماهي الأنماط الأكثر شيوعا وممارسة لدى مديري المؤسسة الرياضية بالجزائر؟

الفرضيات :

الفرضية العامة :

الأنماط الأكثر انتشارا وممارسة لدى مديري المؤسسات الرياضية هي النمط الديمقراطي يليه النمط الاتوقراطي ثم النمط الحر المتساهل .

الفرضيات الجزئية :

النمط الديمقراطي هو السائد في المؤسسات الرياضية بالنسبة عالية .

النمط الأوتوقراطي منتشر بأقل نسبة من النمط الديمقراطي .

النمط المتساهل الحر شائع في المؤسسات الرياضية بأقل نسبة من النمطين الديمقراطي الاتوقراطي .

المنهج : تم إتباع المنهج الوصفي لملائمته موضوع الدراسة .

الهدف : معرفة أفضل السلوك القيادي الذي يحقق الأهداف العلمية والتعليمية الرياضية إنطلاقا من معرفة أنواع

القيادة الأكثر شيوعا وممارسة من طرف المديرين .

التقنيات المستعملة :

- الاستمارة الإستبائية .

⁽¹⁾ بورايو وسيم وآخرون : الأنماط القيادية الأكثر شيوعا وممارسة لدى مديري المؤسسات الرياضية ، مذكرة لينيل شهادة ليسانس في التربية البدنية والرياضية ، معهد التربية البدنية والرياضية، سيدي عبد الله ، جامعة الجزائر ، 2005-2006 .

- الأدوات الإحصائية (النسب المئوية ، اختبار (ك)² للدلالة الإحصائية)

العينة: تمثلت عينة البحث في أساتذة ومديري بعض المؤسسات الرياضية في الجزائر و قد تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

النتائج المتوصل إليها: بعد تحليل نتائج البحث من خلال استمارة الاستبيان والتحليل الإحصائي لها وإظهار أي الأنماط أكثر شيوعا وممارسة لدى مديري المؤسسات الرياضية تبين بكل وضوح أن النمط القيادي الشائع في المؤسسات الرياضية هو النمط الديمقراطي.

التوصيات :

- أن يتولى قيادة القطاعات الرياضية التربوية المختصون في التسيير والتكوين في قطاع الرياضة.
- عدم الاعتماد على الترقية كدرجة أولى للوصول إلى القيادة الرياضية .
- تقليل العبء الإداري على المدير ومنحه الوقت الكافي ليتفرغ للعمل التربوي وليس الرياضي فقط .
- وضع هياكل تهتم بتكوين الإطار في مجال الإدارة الرياضية .
- ضرورة الاهتمام بالتطوير الهيكلي التنظيمي وأساليب القيادة داخل المؤسسات الرياضية بما يضمن السهولة والانسباب في الإجراءات أو اتخاذ القرار .

الجانب النظري

الفصل الأول: القياوة الإدارية

تمهيد:

مع بداية عام 1910 بدأ تدريس القيادة الإدارية وبحثها بشكل أكثر رسمية وبطرق مختلفة، ومنذ ذلك الحين بدأت العديد من النظريات والمناهج المختلفة في الظهور، حيث ركزت العديد من الأبحاث والدراسات على تقديم القيادة الإدارية في شكل جزئي ومحدود ولذا فقد تم تحليل القيادة الإدارية ودراسة أساليبها من خلال عرض بعض المفاهيم المختلفة للقيادة الإدارية وهذا في المبحث الثاني، ونظريات القيادة الإدارية في المبحث الثاني، أما في المبحث الثالث فسننتقل إلى نماذج مختلفة من أساليب القيادة وتقييم فعاليتها.

المبحث الأول: القيادة الإدارية - مفاهيم أساسية:

سنتطرق في هذا المبحث إلى بعض مفاهيم القيادة الإدارية وهذا في المطلب الأول، أما المطلب الثاني فسنعرض أهمية القيادة الإدارية، وفي المطلب الثالث والأخير فنتطرق إلى عناصر القيادة.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية:

تعني القيادة الإدارية بمعناها العام تنظيم النشاط الجماعي للأفراد لتحقيق أهداف معينة، وتعني كذلك عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق أهداف معينة، وتكون عملية التأثير هذه منصفة على النشاط الإداري كما قد تكون منصفة على غيره.

كما يعرفها سيكلر هيدسون: القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة والواسعة، وتعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في جهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري⁽¹⁾.

وحسب كونتز وأدونيل فإنها: عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني⁽²⁾.

ويرى فيليب ميغاني القيادة بأنها: طريقة لممارسة السلطة، لتعبئة وتوجيه طاقات الأجراء المستخدمين في مشروع ما.

ويتفق كل من ميروسيو (2002) وكاردونا (2002) على أن القيادة هي علاقة تبادلية السلطة والمصلحة المشتركة بين أولئك الذين اختار لأن يقودوا وأولئك الذين قرروا أن يتبعوهم⁽³⁾.

ويرى ولمان wolman أن العلاقة بين الإدارة والقيادة، هي علاقة الكل بأحد أجزاءه، فالإدارة تشير إلى عملية توجيه كل من الأشخاص (الجوانب الإنسانية) والفنية والتنظيمية لإنجاز أهداف المنظمة في حين أن القيادة تقتصر على عملية توجيه الناس من خلال أساليب معينة لتحقيق تلك الأهداف، وعلى هذا تكون الإدارة أعم من القيادة، وتكون القيادة إحدى وظائف ومهام الإدارة.

¹ - نواف كنعان، القيادة، دار الثقافة، عمان، 2006، ص 97-98.

² - طريف شوفي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب، القاهرة، دط، 1992، ص 24.

³ - علي عباصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار مكتبة الخامد، عمان، ط1، 2006، ص 77.

المطلب الثاني: أهمية القيادة الإدارية:

تبين من خلال المطلب السابق التداخل الموجود بين مفهوم القيادة والإدارة واتضح أن مفهوم الإدارة في جوهره أعم من مفهوم القيادة.

وسيتم التطرق لأهمية القيادة الجانب التنظيمي للإدارة والجانب الإنساني وأهميتها في تحقيق أهداف الإداري في الفروع التالية:

الفرع الأول: أهمية القيادة في الجانب التنظيمي للإدارة:

لا يقتصر دور القيادة في الجانب التنظيمي على مجرد إصدار الأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها ولكن الدور الأساسي والهام للقائد هو إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون، كما أن دور القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات المرؤوسين وجهودهم وتوجيهها من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، وتحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم والعاملين فيه، فقيادة جميع جوانب التنظيم تأتي من خلال التنسيق، والأعمال التي تنسق تبني وحدات تعمل في توافق وتناغم وهذا ما جعل فنر و برسنوس يصفان عملية التنسيق التي يقوم بها القائد لجهود المرؤوسين بأنها من العوامل الحيوية التي تضمن فعالية التنظيم واستمرار بقائه⁽¹⁾.

الفرع الثاني: القيادة في الجانب الإنساني للإدارة:

يتضح دور القيادة في الجانب الإنساني من خلال مسؤوليات القائد الإداري الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في إقامة علاقات إنسانية بينه وبين مرؤوسيه تقوم على التفاهم المتبادل، إشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم والاعتداد بما يبدونه من آراء واقتراحات ذات قيمة وهو ما يسمى الإدارة بالمشاركة management participation إشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف المناسبين لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته وحفزهم على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل، مما يتطلب منه الوقوف على

¹ - جاك دنكان، ترجمة محمد الجديدي، أفكار عظيمة في القيادة، دروس من مؤسسي المؤسسات العمل الإداري، الدار الدولية للنشر بالقاهرة، دط، 2003، ص 127.

حقيقة دوافعهم، حاجاتهم، شخصياتهم، اتجاهاتهم النفسية، قدراتهم وميولهم إلى جانب مستوى إدراكهم، تخيلهم وتفكيرهم⁽¹⁾.

كما أن الدور الإنساني للقائد لا يقتصر على دور كقائد في العلاقة بمرؤوسيه، ولكن يشمل دوره كمرؤوس يخضع لسلطات عليا يلتزم بتوجيهاتها وهو ما يسمى بدور التبعية حيث يفرض عليه هذا الدور أن يسلك مع مرؤوسيه سلوكا يحافظ من خلاله على التوازن بين ما يأتي إليه من توجيهات من السلطات الأعلى وما يصدر من توجيهات إلى مرؤوسيه، وهناك دوره كزميل للقائد الآخرين، يفرض عليه أن يبني علاقات طيبة مع أقرانه في نفس المستوى، وأن يستخدم هذه العلاقات في خلق الدعم والتعاون معهم وكذا دوره وعلاقاته كمشارك في النشاطات المتعددة خارج التنظيم، كالشراكة في النوادي والجمعيات والنقابات، وتعامله مع جماعات أو ممثلين حكوميين لتنظيمات أخرى، مما يتطلب من القائد القدرة على تحقيق التكامل والتوفيق بينهما جميعا وهو ما يزيد من صعوبة الموقف ومن أهمية دوره الإنساني في التنظيم⁽²⁾.

الفرع الثالث: أهمية القيادة في تحقيق أهداف الإدارة:

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

فدور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة تبرز أهميته من خلال تحمل القيادة الإدارة لمسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم، ومراجعة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعقد الأهداف التنظيمية من خلال التوفيق بين المتناقضات والمواقف، كما أشار ستوغديل على أن أهمية القيادة تبرز في: "التوفيق والموازنة بين ما تم إنجازه فعلا من العمل وبين ما يراد إنجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفية، والتوفيق بين إشباع حاجات ومتطلبات التنظيم وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات وأخيرا التوفيق بين خطوط التنظيم والتنسيق والاتصال الرسمي وبين الأنماط المتعددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم غير الرسمي.

¹ - زكي محمود هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 54.

² - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 116-117.

المطلب الثالث: عناصر القيادة:

أولاً: وجود جماعة من الناس: يرى ستوجديل أن أكثر التعريفات التي وضعت لتحديد معنى الجماعة – شمولاً وملائمة – ما ذكره سميث من أنها: "وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية ولديهم القدرة على العمل أو يعملون بالفعل بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم". وأن المعيار الذي يمكن على أساسه تقرير ما إذا كانت مجموعة من الأفراد يمكن أن تشكل جماعة يركز على دعامتين كما يقول: "كرش وكرتشفيلد هما: أن يمارسوا وجودهم كجماعة، بمعنى أن يعملوا ويستجيبوا كجماعة، وأن يتفاعل هؤلاء الأفراد مع بعضهم البعض تفاعلاً قوياً ونشطاً، تفاعلاً يقوم على العلاقة بين عاملي الفاعلية والجاذبية، أي أن الأفراد يزداد انجذابهم في الغالب نحو المجموعات الفعالة.

ومهما كانت الآراء التي قيلت في مفهوم الجماعة، فإن ما يهمنا في مجال القيادة "الجماعة المنظمة"، والذي يعتبر التنظيم شكلاً خاصاً من أشكالها، ولما كانت القيادة بمفهومها العام تعتبر ظاهرة في الجماعات – كما بينا سابقاً – وهي ظاهرة هامة من ظواهر التنظيم فإن تحديد معنى القيادة وعناصر وجودها يقتضي إيجاد التحديد بمعنى اصطلاحى الجماعة والتنظيم. ويرى ستوجديل أن التفرقة بين الاصطلاحين أمر عسير حيث من الصعب تحديد ما إذا كانت جماعة معينة يمكن اعتبارها تنظيمًا، وأنه ليس من اليسير دائماً تحديد نقطة الانطلاق الحقيقية التي تتحول عندها الجماعة إلى تنظيم في الواقع العملي.

ومع ذلك يرى ستوجديل أن معيار التفرقة بين الجماعة والتنظيم هو أن "الجماعة المنظمة: يتباين أعضاؤها بالنسبة لمسؤولياتهم، مما يترتب عليه أن يكون هناك شخص معين لباقي أفراد الجماعة من حيث قدرته على توجيه الجماعة وتعاونه معها لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى لتحقيقه. أما التنظيم باعتباره "جماعة منظمة" يتميز عن الجماعة العادية في أن الجماعة العادية قد يكون لها قادة وقد لا يكون، فإذا كانت لها قادة أصبحت "جماعة منظمة" وأن أعضاؤها يشعرون بالمسؤولية المشتركة لتحقيق الأهداف، فالجماعة المنظمة إذن شرط أساسي لوجود القيادة.

ثانياً: عملية التأثير: إن لكل التعريفات السابقة للقيادة تصورها على أنها عملية تأثير إيجابي يقوم به شخص نحو أشخاص آخرين بهدف توجيه نشاطهم وجهودهم في اتجاه معين وعملية التأثير المقصودة في القيادة لا تتم في فراغ، وإنما لا بد من وجود شخص مؤثر وآخر متأثر، وبممارسه من يتولى عملية التأثير وهو القائد. يرى جيب أن أي تأثير يتم عن طريق الإكراه أو على الأقل عن عدم الرضا لا يدخل في مفهوم التأثير في القيادة وإن كان يدخل

ضمن طرق التأثير المتعددة بمعناها العام، وتعدد وسائل التأثير التي يمكن أن يستخدمها القائد للتأثير في الجماعة، فقد يكون التأثير عن طريق الثواب الذي يتمثل بما يقدمه القائد من مكافأة على الجهد المبذول، وقد تكون وسيلة القائد للتأثير استخدامه لمثيرات متعددة في تنمية قدرات أفراد الجماعة وتقوية ثقتهم بأنفسهم وتوسيع مداركهم ومعرفتهم.

وتختلف وسائل التأثير السابقة عن وسيلة التأثير القائمة على الإكراه والقهر والتي أخرجها جيب من وسائل التأثير المقصودة في عملية القيادة.

وتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى قوة وفاعلية وسيلة التأثير التي قد يستخدمها لتوجيه الجماعة وتغيير سلوكها، فقد نستهدف وسائل التأثير في الجماعة في إحداث تغيير قي سلوك أفرادها دون أن يتمكن القائد من الحصول على نتيجة ويطلق على عملية التأثير هذه محاولة القيادة، وقد تؤدي وسائل التأثير على تغيير سلوك المجموعة في الاتجاه المرغوب نتيجة للجهود التي بذلها القائد وأخيرا قد يكون التغيير الحاصل في سلوك الجماعة قد تم فعلا نتيجة لتوجيه القائد لأفرادها. فضلا عن تمكينهم من إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم كجماعة مما يوفر لديهم الاقتناع بالقائد.

ثالثا: تحقيق الأهداف المرغوبة: تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة لدى الجماعة، ولكن هذه الأهداف متعددة فهناك أهداف خاصة بالقائد وأهداف خاصة بالجماعة ككل وأهداف خاصة بكل فرد من أفرادها.

يمكن القول أنه إذا كانت أهداف القائد وأهداف الجماعة وأهداف الجماعة وأهداف الأفراد واحدة فليس هناك مشكلة، إلا أن هذا يبرز وجوده في الواقع العملي. فقد دلت نتائج التجارب والخبرات كما يذكر "اليتزر" - على أن الحالات التي تكون فيها أهداف القائد وأهداف الجماعة التي يقودها ككل وأهداف أفرادها واحدة، هي حالات استثنائية وليست هي القاعدة. إلا أن الصعوبة في تحقيق في هذه الأهداف المرغوبة تبرز ما إذا تعارفت أهداف القائد وأهداف الجماعة وأفرادها. وتكمن هذه الصعوبة في كيفية معالجة هذا التعارض بالشكل الذي يضمن إرضاء جميع الأطراف وصولا إلى الأهداف المرغوبة التي تستهدف عملية التأثير وتقدم لنا ماري فوليت من خلال ما أسمته "مبدأ التعارض البناء" ثلاثة أطراف يمكن لقائد الجماعة من خلالها معالجة التعارض بين الأهداف وأهداف الجماعة التي يقودها، فالطريقة هي أن تطغى أهداف جانب على أهداف الجانب الآخر، وهذا لا تعتبره

حلا للمشكلة لأن الجانب الضعيف يبقى غير راض، والثانية تقوم على استخدام القائد لأسلوب المساومة على تحقيق الأهداف، والثالثة تقوم على تحليل القائد للخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب إلى عناصرها وترتيبها بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه وتضيف "فوليت" أن التعارض الذي يحل بالطريقة الأخيرة يعتبر عملاً بناءً أكثر لو حل بالطريقتين السابقتين، لأن كل طرف يحصل من خلاله على كل ما يرضيه، وبذلك يتمكن القائد من مجابهة مشكلة التعارض بين الأهداف.

وعملية التأثير التي يمارسها القائد لا يقصد بها التأثير في الآخرين لاستغلالهم لغايات غير مفيدة لهم أو مفيدة لقائدهم فقط، بل هي عملية مساعدة الآخرين ليكتشفوا أنفسهم عن طريق تحقيق الأهداف التي تعتبر نافعة.

كما أن تحقيق أهداف الجماعة يكون من خلال تسخير القائد جهوده لإشباع حاجاته أفراد الجماعة ثم الجماعة ثم الجماعة، ومن هناك وصفت القيادة بأنها وظيفة لإشباع الحاجات ذلك دون القائد يكون فعلاً في تحقيق الأهداف المرغوبة للجماعة عندما تدرك الجماعة أن القائد هو المنظم والضابط لوسائلها الخاصة ونشاطها لتمكينها من إشباع حاجياتها⁽¹⁾.

المطلب الرابع: المفاهيم النظرية ذات العلاقة بالقيادة:

ستتطرق في هذا المطلب إلى معنى القيادة والرئاسة، القيادة والزعامة.

الفرع الأول: القيادة والرئاسة:

رغم وجود خلط بين مفهوم القيادة leadership والرئاسة headship إلا أن الأدبيات الإدارية تفرق بينها من حيث لخص جيب gibb النقاط الأساسية التي يستوجب هذه التفرقة فيما يلي⁽²⁾:

1- يتم نقل موضوع الرئاسة من خلال نشق منظم، وليس من خلال الاعتراف التلقائي من طرف أفراد الجماعة ، وارتباطهم، وولائهم واحترامهم كما في حالة القيادة

¹ - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 89-95.

² - طريف شوكي، مرجع سبق ذكره، ص 44-45.

حيث أن سلطة القائد تنبع من أفراد الجماعة، بينما تستمد سلطة الرئيس من قوى خارج الجماعة تتمثل في لوائح ونظم المؤسسة التي يعمل في إطارها، وتعمل الجماعة بتوجيهاته وتعليماته خوفاً من الجزاء أو تجنباً له وليس إعجاباً بشخصيته ورغبة منها في أداء العمل.

2- أن الرئيس تحدد أهداف الجماعة تبعاً لاهتماماته، وليس لأفراد الجماعة دور في تلك العملية.

3- لا يوجد في حالة الرئاسة مشاعر مشتركة أو إحساس بالتضامن بين أفراد الجماعة، كما توجد فجوة اجتماعية واسعة بين أعضاء الجماعة والرئيس الذي يسعى للاحتفاظ بهذه الفجوة لتساعده على إحكام السيطرة عليهم.

فالقيادة تنبع من الجماعة، ويشعر الأعضاء بالحاجة إليها، وتؤمن بأهداف الجماعة، شاغرة شعورها مستمدة منها سلطاتها إلى جانب السلطة الرسمية الممنوحة لها بشكل رسمي، أما الرئاسة فتستمد سلطاتها من خارج الجماعة، ويقبل الأعضاء سلطتها خوفاً من العقاب، فالرئيس مفروضاً على الجماعة، ويهمه صونا لمركزه الإبقاء على ما بين أجزاء الجماعة من تباعد⁽¹⁾

وعلى هذا فليس كل رئيس رسمي قائداً للجماعة⁽²⁾، فقد يكون الرئيس الإداري قائداً وقد لا يكون فإذا فشل الرؤساء في أن يكونوا قادة اضطر المرؤوسون والمطففون إيجاد قادة غير رؤسائهم، قادة غير رسميين - وغالبا ما يكون هذا أمتعارض أهداف المنظمة فيكون مصيرها الفشل⁽³⁾.

الفرع الثاني: القيادة والزعامة:

تعرف الزعامة بأنها مجموعة من الخصال الزعامية أو الكارمرية في شخصية القائد والتي تمكنه من التأثير البالغ على تابعيه، وتحقيق أهدافه بواسطتهم عن رضا وطيب خاطر من جانبهم وعن اقتناع بأنها أهدافهم الخاصة⁽⁴⁾.

حيث يتضح من خلال هذا التعريف إن الزعامة شكل من أشكال القيادة وإن كل ما يميزها عن القيادة يتمثل في ذلك القدر البالغ من التأثير الذي يمارسه الزعيم عن تابعيه، اعتماداً على تأثيره الشخصي وقدرته على إقناعهم لأداء ما طلبه منهم بصف المنظر عن المنطق المبرر بذلك.

¹ - طريف شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 43.

² - طريف شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 44.

³ - زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، منشورات ذات سلاسل، الكويت، دط، 2001، ص 389-390.

⁴ - سيد الهواري، الإدارة: الأصول والأسس العلمية، دار الجيل، القاهرة، دط، 1976، ص 333.

الفرع الثالث: القيادة والإدارة:

يرى ماكورميك أن الاختلاط بين القادة والإدارة ليس في درجة العمومية فالعلاقة بينهما ليست علاقة العام وبالخص أو الكل بالجزء، ولكنه يمكن في تطبيق ما يمكن بينهما.

فمصطلح الإدارة يشير بدرجة أكبر إلى السياسات والإجراء والبناء التنظيمي، أن القيادة تعني بالعلاقات الشخصية بين القادة والمرؤوسين، أي أن الإدارة تتصل بالجوانب الفنية والتنظيمية في حين أن القيادة تختص بالجوانب الإنسانية فيها⁽¹⁾.

كما ميز كوتر بين القيادة والإدارة حيث رأى أن الإدارة تهتم بالتخطيط ووضع الموازنات عموماً لخاصة بالشهر المقبل أو السنة المقبلة تحديد خطوات التنفيذ والموارد الضرورية لهذا التنفيذ.

بينما تهتم القيادة بتنمية الرؤية المستقبلية ووضع الإستراتيجية المطلوبة لانجازها كما تقوم الإدارة بتوظيف وتنظيم الموارد البشرية وبناء نظام لمتابعة التنفيذ بشكل تفصيلي وتحديد الانحرافات من اجل تصحيح الأخطاء بينما تقوم القيادة برصف الفرق أي توصيل الاتجاه الجديد للذين سيشكلون اتحاد وائتلاف بإمكانه فهم الرؤية والعمل على تحقيقها، وأخيراً تعمل الإدارة على تحقيق الإدارة المخططات من خلال التغلب على كل المعوقات من جهة وتحقيق تغيرات جوهرية ومفيدة⁽²⁾، من جهة أخرى وهكذا أكد جون كوتر أن القيادة مكتملة للإدارة وليست بديلة.

ويرى ولان أن العلاقة بين الإدارة والقيادة هي علاقة الكل بأحد أجزائه، فالإدارة تشير إلى عملية توجيه كل من الأشخاص (الجوانب الإنسانية) والفنية والتنظيمية بإنجاز الأهداف المنظمة.

في حين أن القيادة تقتصر على عملية توجيه الناس من خلال أساليب معينة لتحقيق تلك الأهداف، وعلى هذا تكون الإدارة أعم من القيادة وتكون القيادة إحدى وظائف ومهام الإدارة.

¹ - طريف شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 49.

² - سيد الهواري، التحويلي: للعبور بالمنظمات إلى ق 21، دار الجيل، القاهرة، ط2، 1999، ص 34.

المبحث الثاني: نظرية القيادة:

المطلب الأول: نظريات السمات:

يعتبر هذا المدخل من أول المحاولات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة، ومؤداه أن القيادة تقوم على سمة أو مجموعة من السمات يتمتع بها فرد معين، وأن من تتوفر فيه هذه السمات تكون لديه القدرة على القيادة، يمكن أن يكون قائدا ناجحا في كل المواقف⁽¹⁾.

ومن أقدم النظريات التي ظهرت في هذا الإطار (نظرية الرجل العظيم) ومن أنصارها فرنسيس جالتون، توماس كارليل، و ريغيسلي، حيث تؤكد هذه النظرية على أن القائدة يولدون ولا يصغون، وأن للقائدة سمات أو خصائص شخصية تميزهن عن مرؤوسيهن، وأن هذه السمات القيادية موروثية وليست مكتسبة⁽²⁾.

وقد أجريت دراسات متعددة تبحث عن السمات المشتركة للقائدة الناجحين على أمل أن تصبح هذه المجموعة معيارا يمكن استعماله للتنبؤ بنجاح القيادة في أي موقف، والتحقق بالتالي من السمات التي تجعل من شخص ما قائدا إداريا أفضل من غيره، وقد تبني الدارسون كطريقة الاستقرائية للكشف عن السمات القيادية وذلك بملاحظة القادة والزعماء وأخذوا يعيدون السمات التي يتميز بها كل قائد، ومن بين هذه الدراسات:

1- الدراسات الفاستوغديل: توصل من خلال تقييمه لخمسة عشر دراسة ميداني حول السمات التي تجعل إنسانا ما قائدا ناجحا بين عامي (1904-1947) إلى أن أهم هذه السمات ما يلي:

- **المقدرة:** وتتضمن الذكاء، طلاقة اللسان، اليقظة، الأصالة والعدالة.
- **مهارة الإنجاز:** الثقافة والتعليم، المعرفة الواسعة، القدرة على إنجاز الأعمال بمهارة ونشاط.
- **تحمل المسؤولية:** وتتطلب المبادرة، الثقة بالنفس، المثابرة، الاعتماد على النفس.
- **المشاركة:** وتتطلب النشاط الاجتماعي، المساهمة والتعاون.
- **المكانة الاجتماعية:** وتتطلب الشعبية، أن يكون للقائد مركزا اجتماعيا وماليا.

¹ - نواف كنعان/ مرجع سبق ذكره، ص 309.

² - أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، المؤلف، القاهرة، دط، 2000، ص 27.

- القدرة على تفهم الموقف: وتتطلب مستوى ذهنيا جيدا ومهارة في تلبية حاجات المرؤوسين والقدرة على تحقيق أهداف التنظيم الذي يقوده مهما كانت الظروف.

2- دراسات كيرك وباتريك ولوك:

قام كل من كيرك وباتريك ولوك بأبحاث حول الصفات المميزة للقائد الناجح، توصلوا من خلالها إلى أن هذه الصفات تتلخص فيما يلي:

- وجود الدافع: ويتمثل في الرغبة الشديدة في تحقيق الغايات، الطموح العالي، الطاقة والإقدام.
- الصدق والاستقامة: ويتمثل في الأمانة⁽¹⁾.
- الحافز على القيادة: ويتمثل في الرغبة في التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف المحددة.
- الثقة بالنفس: الوثوق في القدرات الشخصية.
- القدرة العقلية: ويتمثل في الذكاء والقدرة على دمج وتفسير قدر كبير من المعلومات للإبتكار والإبداع والإلمام بالتقنيات الحديثة للإدارة الأعمال.
- المرونة: ويتمثل في القدرة على التكيف مع احتياجات المرؤوسين والظروف المحيطة.

3- دراسات براون:

توصل براون من خلال⁽²⁾ دراسته الميدانية للقيادة الإدارية إلى مجموعة من السمات يجب توفرها في القائد هي:

- أن يكون القائد أكبر سنا، أحسن مظهر وأكثر ذكاء، وأصوب حكما، أنفذ بصيرة وأنفع معرفة، أقدر على التحمل والمثابرة، أقدر على التكيف وتحمل المسؤولية، أقوى ثقة في النفس وفي التحكم عند الانفعال.
- رغم تعدد الدراسات بحثا عن اتفاق عن مجموعة السمات التي تميز القادة الناجحين إلا أنه لم يتم بعد اتفاق كامل بهذا الصدد، لذا فقد تحول الاهتمام إلى مداخل أخرى لدراسة القادة.

¹ - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، دط، 2003، ص 338.

² - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 315.

المطلب الثاني: النظريات السلوكية:

نظرا لإخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح مقبول لفاعلية القيادة وكذا ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة نتيجة دراسات هاوتون، تحول اهتمام الكتاب والباحثين في الإدارة إلى جانب آخر وهو السلوك القيادي بدلا من السمات استنادا إلى افتراض أن سلوك القائد يؤثر مباشرة في فاعلية المرؤوسين أي أن العامل محدد لفاعلية القيادة هو سلوك القائد الذي يتكون من محصلة تفاعل مجموعة الأنشطة والتصرفات التي يبيدها في العمل والتي تشكل أسلوبا أو نمطا عاما لقيادته، وهكذا سعى الباحثون إلى تحديد وتعريف أساليب القيادة التي مكنت القادة من التأثير بفاعلية على المرؤوسين، ومن بين هذه الدراسات والنظريات:

1- دراسات أيوا:

قام بهذه الدراسة كل من رونالد لبيست رولف وايت و كيرت ليفين، وقد أجريت التجارب على عدد من التلاميذ في سن العاشرة في أندية الهوات حيث قسم التلاميذ إلى مجموعات يشرف على كل منها قائدا يتبع أسلوبا قياديا محددًا - وفق تعليمات القائمين على التجربة- فتم تطبيق ثلاث أنماط من السلوك القيادي هي:

- الأسلوب الاستبدادي أو الأوتوقراطي⁽¹⁾.

- الأسلوب الديمقراطي.

- الأسلوب التسيبي أو الحر.

في الأسلوب الأوتوقراطي، احتفظ القائد بجميع القرارات في يده بما في ذلك تحديد الأنشطة والإجراءات وتوزيعها على الأفراد وعدم إشراك الأعضاء في اتخاذ القرارات كما اعتمد أسلوب الثواب والعقاب وكان القائد محورا للاتصالات في المجموعة بينما الأسلوب الديمقراطي، فكان عكس الأسلوب الأول، حيث تم اتخاذ القرارات جميعها بمشاركة المجموعة والتشجيع ومعاونة من القائد، الذي استخدم الثواب والعقاب بصورة موضوعية، وكانت هناك حرية أكبر في الاتصالات والتفاعل بين الآخرين.

أما في الأسلوب التسيبي أو الحر، فترك القائد الأمور واتخاذ القرارات وتوزيع العمل للمجموعة ولم يقيم بأي جهد في توجيههم أو متابعة عملهم ولم يقدم المدح أو النقد بأحد وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

¹ - حسين مريم، مرجع سبق ذكره، ص 202-203.

- تميزت المجموعات التي اتبع الأسلوب الأوتوقراطي بأعلى إنتاجية من المجموعات الأخرى، وذلك نتيجة لوجود قائد بين الأفراد يمارس الضغط عليهم.
- تميزت المجموعات التي اتبع معها الأسلوب الديمقراطي بدرجة أعلى من نواحي الابتكار الدافعية، الثبات في مستوى الأداء، روح الفريق، التفاعل الاجتماعي، والرضا في العمل مقارنة بالمجموعات الأخرى.
- والمجموعات التي اتبع معها الأسلوب التسيبي تميزت بالانخفاض في جميع النواحي السابقة.

2- دراسات أوهايو:

بعد انتهاء الحرب العلمية الثانية، بدأت دراسات جامعة أوهايو من طرف كل من سارتل، ستوغديل، فلايش مان⁽¹⁾، حول فاعلية القيادة الإدارية وأثر أساليبها على أداء مجموعات العمل، حيث قام الباحثون بتصميم مجموعة من الاستقصاءات تضمنت أسئلة حول الأفعال والتصرفات والوظائف التي يؤديها القائد ووزعت هذه الاستقصاءات على المرؤوسين في أنواع مختلفة من المنظمات الصناعية والخدمية، ومن خلال التحليلات الإحصائية المتكررة لإجابات المرؤوسين، توصلوا بتحديد بعدان لسلوك القائد الإداري هما:

- سلوك الاهتمام بهيكل العمل: وفيه يركز القائد على توضيح الوظيفة ويقوم بصياغة مهام وأساليب العمل، تحديد علاقات العمل وقنوات الاتصال، فضلا عن اهتمامه بتقييم الأداء.
- سلوك التعاطف مع العاملين: وفيه يأخذ القائد باعتباره آراء وأفكار ومشاعر المرؤوسين وينمي جوا من الصداقة، الثقة، العدالة، والاحترام مركزا على خفض التوتر وجعل الوظيفة أكثر راحة.

وبموجب هذا التحليل فإن هاذين البعدين ليس متعارضين، والقائد الفعال هو الذي يستطيع تحقيق درجة عالية في كليهما ، وبالتالي يحقق الرضا والإنجاز الجماعي لمرؤوسيه⁽²⁾.

3- دراسات ميتشيغان⁽³⁾:

قام كل من كاتس وكان لبيكارت؟، بمعهد الدراسات الاجتماعية بجامعة ميتشيغان بدراسات حول القيادة لتأكيد الفروق الموجودة بين سلوك القادة الأكثر والأقل فاعلية، حيث قام الباحثون بدراسة أربعة وعشرين فوجا من أفواج العمل في إحدى شركات التأمين، وقسمت هذه الأفواج إلى قسمين، ينتمي القسم الأول بإنتاجية عالية

¹ - أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 277.

² - محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، ط، 2004، ص 270.

³ - عامر مصباح، مرجع سبق ذكره، ص 105-106.

بينما يتميز القسم الثاني بإنتاجية منخفضة، ثم قورن كل فوج من القسم الأول بفوج من القسم الثاني يماثله في نوع العمل وفي عدد العمال اختصاصاتهم بعد ذلك درست الفروق الموجودة بين الأفواج في السلوك القيادي، بواسطة إجراء استجواب مع قادة ومرؤوسين هذه الأفواج وهكذا توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- تميز الأفواج ذات الإنتاجية العالية بأن مشرفيها يهتمون بجوانب الإنسانية ويمارسون الإشراف المهتم بالعاملين، ولقد سمي بأسلوب القيادة المهتم بالعاملين حيث يهتم هذا الأسلوب القيادي بمشاعر المرؤوسين وراحتهم، ويأخذ الشكل العام الذي لا يهتم بالتفاصيل ودقائق الأمور الخاصة بالعمل، ويقوم القائد بتخصيص وقت كبير من يومه للإشراف والقيادة.
- تميز الأفواج ذات الإنتاجية المنخفضة بأن مشرفيها يهتمون بالإنتاج وشؤون العمل ولقد سمي بأسلوب القيادة المهتم بالإنتاج، حيث يهتم هذا الأسلوب القيادي بالعمل والإنتاج، الإجراءات، طرق الأداء والتفاصيل، الأمور ودقائقها، ولا يترك فرصة للمرؤوسين في للإشراك في حل مشاكل العمل.

4- نظرية (X) ونظرية (Y):

قام دوجلاس ماكر يجور⁽¹⁾، بتقاسم نظرية (X) ونظرية (Y) إذ تفترض نظرية (X) أن الإنسان بطبيعته محدود الطموح والذكاء، لا يحب العمل ولا يتحمل المسؤولية ويتجنب المهام بينما يهتم بإشباع حاجاته الجسمية والمادية وهكذا فإنما يدفعه للعمل والحوافز المادية والسيطرة المحكمة، ثم طورت هذه النظرية إلى ما يسمى بنظرية (Y) التي تفترض أن الإنسان طموح وإيجابي، محب للعمل وراغب فيه، ومبادر مرحب بتحمل المسؤولية وأن حاجاته غير مركزة في حاجات أساسية مادية وأمنية، بل تتعداها إلى حاجات اجتماعية، وهكذا فإن ما يدفعه للعمل ليست الحوافز المادية فقط بل يمكن دفعه من خلال الحوافز المعنوية كالمشاركة في اتخاذ القرارات، العلاقات الإنسانية الطيبة والاهتمام من طرف القائد والقيادة الأوتوقراطية والتي تتركز حول تصميم العمل وإجراءاته والإنفراد بصنع القرار تقابل نظرية (X) بينما تتوافق نظرية (Y) والقيادة الديمقراطية المهتمة بالمرؤوسين والعلاقات الإنسانية.

¹ - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط، 2003، ص 308-309.

5- نظرية الشبكة الإدارية:

قام كل من روبرت بالاك وجان موتون بتطوير نظرية الشبكة الإدارية استنادا على تفاعل بعدي اهتمام القائد بالإنتاج ومدى اهتمامه بالمرؤوسين، حيث قدم الباحثان نموذج سمي بالشبكة الإدارية وهي عبارة عن شبكة ذات محورين يمثل محورهما الأفقي بعد الاهتمام بالإنتاج بينما يمثل محورهما العمودي البعد والاهتمام بالمرؤوسين.

المطلب الثالث: النظريات الموقفية:

لقد شكل كل من مدخل السمات والمدخل السلوكي أساسا هاما لدراسة القيادة، وأدى ما أدى إلى قصورها إلى ظهور النظريات الموقفية حيث تقوم هذه النظريات أساسا على أن القيادة الفعالة تعتمد على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوك القائد وعوامل الموقف الذي يعيشه القائد، ومن بين النظريات الموقفية للقيادة ما سيأتي:

1- النظرية الموقفية لفيدلر:

قام فريديريك فيدلر⁽¹⁾، بتطوير نموذج في القيادة الموقفية وتعتبر أول محاولة جادة لإدخال متغيرات الموقف في إطار نظري يفترض وجود تفاعل بين هذه المتغيرات وأسلوب القيادة الإدارية، حيث تبنى فيدلر أسلوب القيادة الإدارية الذين توصلت إليهما كل من دراسات أوهايو و ميتشيغان وهما أسلوب القيادة المهتم بالإنتاج والعمل وأسلوب القيادة المهتم بالعاملين أو المرؤوسين ويقاس أسلوب القيادة الإدارية في هذه النظرية بمقياس زميل العمل الأقل تفضيلا وذلك بموجب قائمة استبيان تتضمن ثمانية عشر بندا يتضمن كل منهما صفتين متقابلتين، حيث يسأل القائد أن يصف شخص عمل معه ولا يجب أن يكون شخصا يجد معه صحبة كبيرة في أداء الوظيفة، وبعد الإجابة و جمع النقاط فإن كان مجموع النقاط التي حصل عليها هذا الزميل عاليا أي أن هذا القائد قد وصف زميله الأقل تفضيلا بعبارات إيجابية مما يعني أنه يميل إلى أسلوب القيادة المهتم بالعاملين أو المرؤوسين، أما إن كان مجموع أو نقاط منخفضا أي أن هذا القائد قد وصف زميله الأقل تفضيلا بعبارات سلبية مما يعني أنه يميل لأسلوب القيادة المهتم بالإنتاج أو العمل أما المتغيرات الموقفية التي تحدد درجة صعوبة الموقف حسب فيدلر فهي ثلاثة:

¹ - حسين مريم، مرجع سبق ذكره، ص 212-213.

- علاقة بمروؤوسيه: وتتمثل في مدى تجاوب وانصياع المرؤوسين بالقرارات الصادرة منه ومدى توفر النقد بينهما، حيث يتوقف نفوذ القائد على مدى قبوله من مرؤوسيه، فكلما كانت علاقته بهم جيدة زاد نفوذه وتأثيره وسهل عليه تحفيزهم على التعاون والأداء المثمر مما يزيد من سهولة الموقف والعكس صحيح.

- هيكل العمل: عندما يكون هيكل العمل بسيط تكون الأهداف والمهام واضحة ومحددة جيدا لكل المرؤوسين والمشكلات بسيطة وسهلة المعالجة، حيث ون إجراء روتينيا معروفا لأداء العمل، وفي هذه الحالة يمكن التحقق بسهولة من فعالية القرارات كما تقل الحاجة إلى ما يقدمه القائد من معلومات وخبرات، مما يجعل الموقف سهلا ومفضلا لدى القائد عنه عندما يكون هيكل العمل مركبا، الأهداف غير واضحة وإجراءات العمل غامضة.

- مدى قوة مركز القائد: بمعنى هل يستطيع القائد أن يقدم مكافآت أو أن يفرض عقوبات على مرؤوسيه؟ وهل له نفوذ عليهم ليكلفهم بمهام ويقيم أدائهم؟ وهل له لقب وظيفي رسمي يميزه عن مساعديه أو مرؤوسيه؟ فإن توفر لديه هذا يزيد نفوذه المستمد من مركزه الوظيفي، مما يجعل الموقف سهلا ومفضلا لدى القائد، بينما إذا افتقد بعض أو كل ما تقدم يقل نفوذه مما يزيد من صعوبة الموقف.

2- النظرية الموقفية لهيرسلي و بلاتشارد:

تم تطوير هذه النظرية من قبل بول هيرسي وكانت بلاتشارد⁽¹⁾، اعتمادا على نظرية الشبكة الإدارية لبلاك وموتون، وذلك بإدراج متغير ثالث وهو مستوى نضج المرؤوسين -الذي يعد محصلة للقدرة على العمل والرغبة فيه- إضافة للمتغيرين السابقين (محور الاهتمام بالعمل أو الإنتاج ومحور الاهتمام بالعاملين أو المرؤوسين).

3- نظرية المسار الهدف لهاوس:

قام كل من روبرت هاوس وتيرانس ميتشيل⁽²⁾ بتطوير هذه النظرية اعتمادا على نظرية التوقع لفروم، التي تؤكد على أن دافعية المرؤوسين لاختيار سلوك أو مسار معين يتوقف على ما يتوقعه من نتائج لهذا السلوك، فهو يقيم الناتج لمتوقع للسلوك، ثم يختار السلوك الذي يتوقع أن يحقق له أقصى إشباع ممكن أو أحسن نتيجة.

¹ - أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 309.

² - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 207.

وباستعمال تعبير المسار –الهدف يود هاوس يقول بأنه يمكن للقائد التأثير على مسار المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، من خلال مساعدتهم ودعمهم بما يسير تحقيق أهدافهم الشخصية وربط حصولهم على هذه الأهداف بانجاز أعمال معينة أي تحقيق الأهداف التنظيمية، بمعنى أن القائد يمكنه أن يحدد مستوى الأداء الذي بلغه يؤدي لتحقيق أهداف العمل ومن ثمة يحصل المرؤوسين على الحافز المرغوب.

4- نظرية فروم ويتون لصنع القرار:

تم تطوير هذه النظرية من طرف فيكتور فروم وفيليب يتون⁽¹⁾، وهي تتناول كل من صنع القرار ونظرية القيادة، حيث يصنع القادة قراراتهم، ويمثل هذا النموذج نظرية تفاعلية للقيادة حيث يفترض أنه لا يوجد أسلوب قيادة واحد مناسباً لكل المواقف وقد قامت هذه النظرية على سمتين أساسيتين في قرار القائد، هما جودته وقبوله، أما جودة القرار فتعني أثره على مستوى أداء المرؤوسين، وأما قبول القرار فيشير إلى مدى التزام أعضاء المجموعة بتنفيذ القرار، وحدد فروم ويتون خمسة أساليب لصنع القرار وهي:

- أسلوب القائد الأوتوقراطي II: يقوم القائد بجمع البيانات الضرورية من المرؤوسين ثم ينفرد وحده بصنع القرار.
- أسلوب القائد الاستشاري I: يقوم القائد بإعلام المرؤوسين بالمشكلة بصفة فردية (كل مرؤوس على حده) ويحصل على آراء ومقترحات كل مرؤوس منهم، وهنا لا يكتفي القائد بتجميع المعلومات وإنما يأخذ الآراء والمقترحات، وبعد ذلك ينفرد القائد بصنع القرار النهائي.
- أسلوب القائد الاستشاري II: يقوم القائد بإعلام المرؤوسين كجماعة بالمشكلة وليس كأفراد، ويحصل على آرائهم ومقترحاتهم كجماعة، وبعد ذلك ينفرد هو بصنع القرار النهائي.
- أسلوب الفريق (صنع القرار الجماعي): يقوم القائد بإعلام مرؤوسيه بالمشكلة جماعة، ثم يجمع آرائهم والبدائل التي يقترحونها، ويقود عملية مشاورتهم ومناقشتهم لتقييم المقترحات المختلفة التي قدموها ويصلوا في النهاية إلى اتفاق حول الحل أو القرار النهائي.

¹ - أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 317.

المبحث الثالث: نماذج مختلفة من أساليب القيادة وتقييم فعاليتها:

المطلب الأول: القيادة الأوتوقراطية:

إن فهم الأسلوب الأوتوقراطي للقيادة يقتضي معرفة أشكاله وخصائصه، ثم تقييم هذا الأسلوب بين مزاياه وما أخذ عليه من مآخذ على ضوء ما كشفت عنه الدراسات في مجال التطبيقات العلمية من نتائج. وسيتم تناول ذلك في فرعين: ونخصص الأول: لعرض أشكال القيادة الأوتوقراطية وخصائصها، والثاني: لتقييم القيادة الأوتوقراطية ببيان مزاياها ومآخذها.

الفرع الأول: أشكالها وخصائصها:

كشفت الدراسات المتعددة لسلوك القيادة عنه مجموعة من الخصائص المميزة لسلوك القادة ذوي الميول الأوتوقراطية وتدور في مجملها حول سمة جوهرية لسلوكهم وتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على انجاز العمل.

إلا أن وجود بعض الخصائص المميزة لسلوك القادة من هذا النمط يعني أن هذه الخصائص تعتبر معياراً يمكن على أساسه تمييز سلوك القادة الأوتوقراطي على غيره....

فقد أثبتت هذه الدراسات أن سلوك القادة ذوي الميول الأوتوقراطية يتدرج في شدته بين نقطتين: تمثل إحداها السلوك الأوتوقراطي المتطرف في استبداديته وقد أطلق عليه القيادة الأوتوقراطية المتسلطة أو المتحكمة وتمثل النقطة الثانية: السلوك الأوتوقراطي غير المتطرف وقد أطلق عليه القيادة الأوتوقراطية اللبقة. وأنه يوجد نمط ثالث للسلوك الأوتوقراطي يكاد يكون وسطاً في شدته بين النمطين السابقين أطلق عليه القيادة الأوتوقراطية الصالحة أو الخيرية⁽¹⁾.

وهذا التصنيف لا يعني أن كل نمط منفصل عن الآخر تماماً، إنما تتداخل بشكل يصعب معه أن نضع حدوداً فاصلة بين كل نمط وآخر، ولذلك فإن هذه الأشكال للقيادة الأوتوقراطية تمثل درجات مختلفة للسلوك الأوتوقراطي.

¹ - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 154-155.

ولتحديد الخصائص المميزة لكل شكل من أشكال القيادة الأوتوقراطية وذلك على ضوء المؤثرات التي كشفت عنها بعض المؤثرات إلا تمت في هذا المجال والتي تدل على سلوك القادة في الأشكال الثلاثة.

وسنعرض فيما يلي أشكال القيادة الأوتوقراطية، والخصائص المميزة لسلوك القادة في كل شكل من أشكالها.

أولاً: القيادة الأوتوقراطية، التسلطية أو التحكمية:

وتتميز القائد الأوتوقراطي المتسلط أو المتحكم بأن يحاول تركيز كل السلطات في يده، ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده، ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويسر على طاعة رؤوسيه لها. ويتبع مثل هذا القائد أسلوب الإشراف المحكم أو الوثيق "close" على رؤوسيه، ولعدم ثقته بهم فهو دائم الشك فيهم ويتصور أن بإمكانه عن طريق التعليمات والأوامر أن يؤمن جانبه مما يدعيه من مؤامرات رؤوسيه، أو الاحتياط مما يسميه عدم أمانتهم، غير مدرك لما يترتب على ذلك من إثارة القلق في نفوسهم.

والقائد من هذا الطراز لا يشرك رؤوسيه في مباشرة مهامه أو في صنع قراراتهم.... فهو يحدد منفردا سياسات المنظمة وخططها دون مشاورة رؤوسيه في ذلك، فيرسم الخطط الرئيسية ويكون لديه وحدة على تتابع خطوات عمل رؤوسيه في المستقبل لأنه لا يعطيهم معلومات تفصيلية عن خطط المستقبل، بل يغيرهم على الخطوات الآتية التي يجب أن يسيروا عليها ويملي على كل عضو ما عليه أن يعمل⁽¹⁾.

وقد كشفت بعض الدراسات عن أن مثل هذا الأسلوب قد يقتضي تطبيق ظروف ومواقف معينة، وأن يكون مجدياً في مثل هذه الظروف والمواقف أكثر من الأساليب الأخرى - أي تحقيق نتائج - عن نحو ما سنسميه عند تقييمنا لأسلوب القيادة الأوتوقراطي بجميع أشكاله.

ثانياً: القيادة الأوتوقراطية الخيرة أو الصالحة:

يتصف القائد الأوتوقراطي الخير يكون يثق بنفسه وفي طريقة أدائه للعمل، ويتركز اهتمامه على تحقيق مستوى أداء مرتفع في الأجل القصير والطويل.... وتبدوا مهاراته الرئيسية في حمل موظفيه على تنفيذ ما يريده هو أن

¹ - كمال دسوقي، سيكولوجية الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1961، الفصل السابع، ص 282-288.

ينفذه، مع عدم خلق استياء لا مبرر له لدى رؤوسيه فهو يخلق كفاءة ومهارة المناخ، الذي يساعد في التقليل من احتمال ظهور سلوك عدواني ضده إلى أقصى حد ممكن ويرفع من مستوى ولاء المرؤوسين وطاعتهم لقيادته⁽¹⁾.

والقائد من هذا الطراز وان كان يتفق في اتجاهاته مع القائد الأوتوقراطي المتسلط إلا أنه يكون أكثر قسوة منه في تعامله مع رؤوسيه، وقد توصل "ريدن" من خلال دراساته إلى أن القائد الأوتوقراطي يكون في الغالب شخصا طموحا توصل إلى مركزه العالي بالتدرج من أسفل المناصب إلى أعلاها وأن يعرف وظيفته جيدا وينفذ أعماله بكفاءة.

وقد استخلص "ريدن" مجموعة من المؤشرات عن سلوك القائد الأوتوقراطي الخير أهمها: أنه حازم يؤكد على المبادرة ونشيط ينجز أعماله، وملتزم وقيم بالتكلفة، والعائد، وأنه يحصل على نتائج في مواقف معينة.

والقائد الأوتوقراطي الخير إن كان يبدو عادلا وطيبا أحيانا في تعامله مع رؤوسيه، إلا أن اتجاهاته وميوله استبدادية بشكل عام... فهو وان كان يفضل أن يتعامل مع رؤوسيه عن طريق الإقناع أحيانا إلا أن رؤوسيه ينظرون إلى سلوكه الخير نحوهم على أنه نوع من المناورة يلجأ إليها لتحقيق أهدافه. كما يفسرها بعضهم أنها علامة من علامات ضعفه في موقف معين.

ثالثا: القيادة الأوتوقراطية المتعاملة أو اللبقة:

على الرغم من أن سلوك القائد على هذا الطراز سلوك أوتوقراطي، إلا أنه يتميز بلباقته في التعامل مع رؤوسيه "Minipulative"، واعتماده على اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل، ومرونته في معالجة المشكلات التي تواجهه في العمل.

والقائد من هذا الطراز يعتقد أن مشاركات رؤوسيه له في أداء مهامه وفي صنع قراراته وسيلة غير عملية وغير مجدية، ولذلك فهو يحاول خلق الإحساس لدى رؤوسيه بأنه يشاركونه دون أن يشاركهم فعلا.

وقد يتجاوز تعامل القادة من هذا الطراز مع رؤوسيهم باعتمادهم على المؤتمرات الإخبارية، إلى منح رؤوسيهم قدرا يسيرا من الحرية في مشاركتهم في صنع القرارات على النحو الذي صوره "تانبوم وزميلاه" في نموذجين: النموذج الأول: يقوم فيه القائد بتقديم أفكاره لرؤوسيه ويتلقى أسئلته ويشجعهم على الأسئلة وهو يتيح

¹ - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 226.

لمرؤوسيه فرصة الاستفسار عن القرار المراد إصداره وإمكانية تطبيقه بدلا من استيضاحه لهم وعن إمكانية قبولهم للقرار بعد إصداره.

وفي النموذج الثاني: القائد بتقديم مشروع قرار -ورقة عمل- قابلة للتعديل أو حتى الإلغاء. ويتيح لمؤوسيه الفرصة للتأثير في صنع القرار من خلال استطلاع أفكارهم وردود أفعالهم قبل أن يصبح القرار نهائيا.

ومع كل ذلك يحتفظ القائد في هذا النموذج لنفسه بسلطة تحديد المشكلة واتخاذ القرار النهائي دون أن يأخذ في اعتباره آراء مؤوسيه وردود أفعالهم⁽¹⁾.

فأسلوب القيادة الأوتوقراطية المتعاملة -وإن كان يبدو في تصويره- أقل درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفا في استبداديته، وأكثرها اقترابا من السلوك الديمقراطي من حيث إعطاء القائد لمؤوسيه قدرا -ولو يسيرا- من الحرية لمشاركته في صنع القرارات، وميله نحو التخفيض من حدة تحكمه في مؤوسيه.

وهذا الأسلوب يبقى ذا طابع أوتوقراطي لأن القائد فيه يحتفظ بسلطته النهائية في أخذ آراء مؤوسيه واقتراحاتهم أو عدم الأخذ بها واتخاذها منفردا القرار النهائي.

الفرع الثاني: تقييم القيادة الأوتوقراطية:

يكاد يكون الاعتقاد الغالب في الفكر الإداري، أسلوب القيادة الأوتوقراطية يرتب آثار سلبية بالنسبة للعاملين في ضله، وتبدوا مظاهرها في انخفاض روحهم المعنوية وقلة إنتاجهم. غير أن بعض الدراسات التي تمت في هذا المجال قد كشفت عن نتائج تؤكد أن هذا الأسلوب القيادي يمكن أن يكون ناجحا في التطبيق العلمي في بعض أشكاله وفي ضل ظروف ومواقف معينة تقتضي تطبيقه.

ونجمل فيما يلي أهم المزايا في هذا الأسلوب القيادي بأشكاله المختلفة والتي كشفت عنها الممارسة العلمية:

الميزة الأولى: أن بعض أشكال هذا الأسلوب القيادي -كالنمط الأوتوقراطي المستبد- وقد يكون ناجحا في التطبيق العلمي في ضل بعض المواقف التي تقتضي تطبيقه.

¹ - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 163.

الميزة الثانية: أن بعض أشكال هذا الأسلوب كالنمط الأوتوقراطي الخير الذي يكرس القائد في معظم وقته للعمل—وهو ما يسمى بالقائد المتفاني في العمل— يمكن أن يكون ناجحا و فعالا في بعض المواقف وعندما تتوافر الأجواء الملائمة لممارسته.

الميزة الثالثة: نجاح هذا الأسلوب—بأشكاله المختلفة— في التعامل مع بعض النوعيات من الموظفين.

ويقصد الموظفين الجبناء التي تنقصهم الثقة بالنفس وذو الميول العدوانية كالموظف الشرس أو العدواني في معاملته لزملائه.

كل هؤلاء يلائمهم الأسلوب القيادي الحازم والقوي ليكبح جناحهم ويردهم إلى الطريق الصواب لأداء واجبهم في العمل⁽¹⁾.

نخلص مما تقدم إلى أن أسلوب القيادة الأوتوقراطية—على اختلاف أشكاله— لا يؤدي دائما وفي كل المواقف إلى النتائج السلبية تنعكس على تنظيم المرؤوسين. وأن نتائج الدراسات السابقة قد أكدت كيف أنه قد يقتضي ظروف ومواقف معينة تطبيق هذا الأسلوب وكيف أنه يكون مطلوبا أو ناجحا أو فعالا في كثير من المواقف ويحقق أهداف الإدارة إلا أن وجود بعض المزايا لهذا الأسلوب القيادي—على نحو ذكرنا— لا يعني إيجابيته كأسلوب قيادي في كل أحوال ذلك أن الكثير من الدراسات قد أكدت أيضا وجود آثار سلبية كثيرة تترتب على تطبيقه، وتكون واضحة بالنسبة للمرؤوسين، فالعاملين في ضله من خلال انخفاض روحه المعنوية وانخفاض أدائه.

المطلب الثاني: القيادة الديمقراطية:

ويتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على للعلاقات الأساسية وتفويض السلطة.... فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية، السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إتباعه لحاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم وهي بالتالي تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين ترى أنهم قادرون بحكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارستها، مما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد للإطلاع بالمهام القيادية الهامة وستكون دراستنا للقيادة الديمقراطية في فرعين:

الأول: نخصه لتحليل المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها القيادة الديمقراطية.

¹ - عبد الرحمان عمر، الاتصالات في مجال الإدارة، الدورية المنظمة العربية للعلوم الإدارية، أكتوبر عام 1973، ص 24-25.

الثاني: لتقييم القيادة الديمقراطية.

الفرع الأول: المرتكزات الأساسية للقيادة:

تتركز القيادة الديمقراطية على ثلاث مرتكزات أساسية وتمثل في إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه، وإشراكهم في بعض المهام القيادية وتفويضهم السلطة، وقد تم تحليل هذه المرتكزات الثلاثة على ضوء ما كشفت عنه التطبيقات العملية من خلال الدراسات المتعددة التي تمت في هذا المجال.

أولاً: العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه:

نعني العلاقات الإنسانية في مجال تطبيقها الإداري كما يعرفها "دافز" اندماج الأفراد العاملين في موقف عمل، بطريقة تدفعهم للعمل متعاونين وإنتاجية عالية مع إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية⁽¹⁾.

والعلاقات الإنسانية تبين القائد الإداري ومرؤوسيه في إطار هذا المعنى تدور حول النقاط الأساسية التالية:

1- أنه حتى يمكن الحصول على نتائج فعالة في العمل يجب أن يحدث اندماج بين الموظف والتنظيم الذي يعمل فيه.

2- يجب أن لا تتعارض مصالح الموظف مع مصالح التنظيم.

3- يجب أن يعامل الأفراد العاملون المعاملة التي تحفظ لهم كرامتهم، شأنهم في ذلك شأن أ] إنسان آخر - لأنهم - كقائدهم - آدميون من حقهم أن تحفظ لهم حقوقهم الإنسانية.

4- يجب الاهتمام بإشباع حاجات الأفراد العاملين عن طريق التحفيز الإيجابي بمعنى أن يحاول القائد التأثير فيهم من خلال احتمالات الإضافة إلى مجموعة الإشباع المتحققة لديهم حالياً.

وتبرز أهمية العلاقات الإنسانية - بالنسبة للقيادة الإدارية بشكل عام - من خلال كون القيادة في جوهرها عملية شخصية ديناميكية فهي عملية شخصية: لأن القائد يقود عن طريق تأثيره الشخصي في مرؤوسيه وهي عملية ديناميكية: لكونها علاقة متغيرة ومتطورة⁽²⁾.

¹ - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 183.

² - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 184.

وتتمثل العلاقات الإنسانية للقائد الديمقراطي مع مرؤوسيه في العمل على تحقيق الاندماج بينهم وبين التنظيم، وتفهمه لمشاعرهم ومشاكلهم، ومحاولة تفهم صور التعارض بين مصالحهم ومصالح التنظيم والعمل على التوفيق بينهما، وأخيراً إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

ثانياً: المشاركة:

لقد ثبت لنا من خلال تقييمنا لأسلوب القيادة الأوتوقراطية أنه يؤدي إلى ردود فعل سلبية لدى العاملين في ظلها، وأنه يترتب آثار سلبية تنعكس على كفاءتهم الإنتاجية، وأن التطور الذي شهدته الإدارة الحديثة -نتيجة التوسع في التطور التكنولوجي ونمو قيم اجتماعية جديدة- وقد أدى إلى تعقد الدور الذي يقوم به القائد، جعل من الصعب إدارة التنظيمات الحديثة من قبل رجل واحد... وفرض ذلك على من يتولى قيادة مثل هذه التنظيمات أن يتعاون مع مرؤوسيه ويشركهم في اتخاذ قراراته وممارسة مهامه، أي يشركهم في الإدارة، وفيما يلي فهم معنى المشاركة ودرجاتها ومزاياها.

- معنى المشاركة ودرجاتها:

تعني المشاركة -في مجال تطبيقها الإداري- دعوة القائد لمرؤوسيه، والالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجهه وتحليلها، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك القائد لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية.

وتختلف درجة المشاركة باختلاف نمط السلوك الديمقراطي للقائد، والنهج الذي يسير عليه لإشراك مرؤوسيه في حل المشاكل الذي تواجهه وفي صنع قراراته.

- نطاق المشاركة وحدودها:

يشور التساؤل لدى كتاب الإدارة حول الوضع الأمثل للمشاركة وتمثل اتجاهاته في اتجاهين هما الاتجاه التقليدي والاتجاه الحديث.

أ- الاتجاه التقليدي: ويرى مسار هذا الاتجاه أن المشاركة ترتبط بنوعية القرارات المراد اتخاذها في مستويات مختلفة للتنظيم. فهذا الاتجاه يقوم على أساس تصنيف القرارات والتخصص في عملية اتخاذها بحسب

أهميتها إلا أن ما يراه أنصار هذا الاتجاه قد يبدو مقبولا من الناحية النظرية، في حين يصعب تطبيقه عمليا.

ب- **الاتجاه الحديث:** ويرى أنصار هذا الاتجاه أن المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات تقتضي استخدام الأساليب الجماعية في اتخاذها وهذا يتطلب إشراك المستويات المختلفة من العاملين في التنظيم ممن يعينهم أمر القرار من خارج التنظيم أفرادا أو جماعات فأنصار هذا الاتجاه يقيمون المشاركة على أساس الأساليب الجماعية للإدارة حيث يسعى القائد إلى إشراك كل من يعينهم أمر القرار من الجماعات السابقة⁽¹⁾.

– مزايا المشاركة:

يترتب على تطبيق مبدأ المشاركة – في الحدود التي سبق ذكرها- نتائج إيجابية بالنسبة إلى المرؤوسين كما يترتب عليها ترشيد عملية صنع القرارات وضمان إصدار قرارات أدنى إلى الصواب وأكثر فعالية وأهم هذه المزايا⁽²⁾:

- أ- إن إشراك المرؤوسين في وضع الخطط والسياسات والأهداف وفي عملية صنع القرارات يتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم في كل المسائل التي تهمهم أو تمس نشاطاتهم.
- ب- إن المشاركة تخلق المناخ الصالح والملائم لتشجيع التغيير وتقلبه في إطار مصلحة المرؤوسين والتنظيم.
- ت- إن المشاركة تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين في التنظيم، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.
- ث- وأخيرا فإن المشاركة في عملية صنع القرار تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرار.

ثالثا: تفويض السلطة:

لقد تطور الأعمال الإدارية وتعقدتها إلى تزايد الأعباء على عاتق القائد الإداري والتي يفرضها عليه مركزه القيادي في التنظيم... ذلك أن زيادة حجم التنظيمات الإدارية الحديثة وتعقد أعمالها وتشعب نشاطاتها أدى إلى

¹ - حسن التوفيق، المشاركة في دراسة وبحث القرار والوصول إلى الحلول البديلة، أثر العوامل الداخلية والخارجية في اختيار أنسب الحلول، الجهاز المركزي للتنظيم الإداري، مؤتمر القادة الإدارية، الدورة السادسة في الفترة من 9-9 إلى 10-5، 1967، ص 593-599.

² - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 333.

تزايد مسؤوليات القيادة وأصبح من أهم الأعباء التي تواجه القيادة، العمل على سحب الواجبات اليومية غير الهامة عن كاهن القائد ليتسنى له التفرغ للتفكير في العمليات الإستراتيجية والهامة في التنظيم.

وأصبح التفويض أحد المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها ديمقراطية القيادة.

- مفهوم التفويض: تتكون الوظيفة الإدارية من ثلاث عناصر أساسية هي الواجبات والمسؤوليات والسلطة المخولة لشاغل الوظيفة وتدور عملية التفويض أساسا حول هذه العناصر الثلاث للوظيفة فبالتفويض يعهد القائد إلى بعض مرؤوسيه بواجبات أو مهام معينة مبينا لهم حدود هذه الواجبات والنتائج المطلوب منهم تحقيقها ... والقائد الإداري باعتباره يشغل وظيفة إدارية تكون سلطته الممنوحة له نابعة من مركزه القيادي وكافية لإنجاز المهام القيادية المنوطة به إلا أن استخدامه للسلطة الممنوحة له قد يكون استخداما تسلطيا مبنيا على التحكم والإكراه، وهذا هو الأساس الذي يقوم عليه الأسلوب الأوتوقراطي للقيادة، كما قد يكون استخدامه للسلطة -مبينا العلاقات الإنسانية السليمة والمشاركة- وهذا هو الأساس الذي يقوم عليه الأسلوب الديمقراطي للقيادة⁽¹⁾، ومن هنا فإن عملية التفويض تتطلب من القائد مهارة فائقة في ممارستها.

- متطلبات التفويض العامة: وفيما يلي أهم هذه المتطلبات:

أ- أن تكون الواجبات أو المهام المراد تفويضها محددة وغير عامة وواضحة وليست غامضة وأن تكون السلطات المفوضة لإنجازها كافية لتحقيق النتائج المرتقبة للتفويض.

ب- شجاعة القائد وثقته بنفسه: فبعض القادة يتخوفون من التفويض لعدم ثقتهم في مرؤوسيه، أو عجزهم عن استخدام وسائل المتابعة والتحكم في المهام المفوضة إلى مرؤوسيه مما لا يتيح لهم الاطمئنان الكامل على حسن أداء هذه المهام وإنجازها، أو اعتقادهم أن تفويض السلطة يقلل من هيئته ويسلب اختصاصهم ويقوي معاونيه.

ج- حسن اختيار القائد للمرؤوسين الذين يفوضهم السلطة وثقته بهم.

د- فاعلية وسائل الاتصال بين القائد ومرؤوسيه.

¹ - عبد الفتاح حسن، التفويض في القانون الإداري والإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1970-1971، ص 183-187.

هـ- نطاق التمكّن الذي يكون للقائد على مرؤوسيه⁽¹⁾: ويعتبر هذا النطاق من المبادئ الهامة التي تؤثر في فعالية الإدارة عامة وفعالية القيادة خاصة.

الفرع الثاني: تقييم القيادة الديمقراطية:

يتطلب تقييم القيادة الديمقراطية -بمركزاتها السابقة- تحليل مزاياها ومآخذها على ضوء ما يترتب على إتباع هذا الأسلوب القيادي من آثار سواء بالنسبة للعاملين في ظلّه أو بالنسبة للتنظيم ككل. وسنعرض فيما يلي لأهم المزايا والمآخذ التي كشفت عنها الدراسات المتعددة التي تمت في هذا المجال.

أولاً: مزايا القيادة الديمقراطية:

سبق أنبيننا المزايا التي تترتب على تطبيق المشاركة وتفويض السلطة باعتبارها من المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها القيادة الديمقراطية، وسنعرض فيما يلي أهم المزايا التي تترتب على العلاقات الإنسانية الطيبة بين القيادة الديمقراطية على نحو ما سبق.

لقد أثبتت التجارب المتعددة أن الجو الديمقراطي الذي تخلقه القيادة الديمقراطية من خلال تفهمها لمشاعر العاملين ومشاكلهم ومعالجتها وإشباع حاجاتهم الإنسانية على اختلافها ويؤدي إلى رفع كفاءتها الإنتاجية⁽²⁾.

فقد كشفت سلسلة التجارب التي أجراها مركز البحوث التابع لجماعة ميتشيغان الأمريكية حول العلاقة بين أساليب القيادة الإدارية والإنتاجية، والتي شملت عدداً من المنظمات الإدارية الكبرى من بينها شركة تأمين وشركة لسكة الحديد ومرفق عام، عن مجموعة من النتائج التي تؤكد أن قادة الوحدات الأعلى إنتاجاً كانوا يقومون بدور متميز عن الدور الذي يقوم به قادة الوحدات الأقل إنتاجاً....، ويتمثل هذا التميز في المظاهر التالية: أن القادة ذوي الإنتاج المرتفع كانوا يقومون بأنفسهم بإنجاز المهام القيادية الهامة -وهي في الغالب الأعمال التي تتطلب مهارات عالية لإنجازها- لم يشغلوا أنفسهم بالأعمال البسيطة و الجزئيات و التفصيلات....، وأن سلوكهم نحو مرؤوسيهم كان يتميز بالاهتمام بمصالحهم وحل مشاكلهم وإشباع حاجاتهم -وغالبا ما كانوا يتفهمون أوضاعهم

¹ - سيد هواري، مرجع سبق ذكره، ص 199.

² - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 224.

في العمل ويقللون من استخدامهم الأسلوب العقاب عندما يرتكبون الأخطاء، وكانوا يناصروهم عندما يختلفون مع الإدارة.

ثم إن الصورة التي قدمتها هذه الدراسات - كما تم تقديرها - تكاد تتفق اتفاقاً كاملاً مع نتائج الدراسة التي سبقتها مثل "تجارب الأجواء الاجتماعية"، والتي أثبتت تفوق الضبط الديمقراطي كأسلوب قيادي أكثر فعالية في التأثير على العاملين ورفع روحهم المعنوية وبالتالي زيادة إنتاجهم.

ثانياً: مآخذ القيادة الديمقراطية:

من أبرز المآخذ على أسلوب القيادة الديمقراطية - والتي كشفت عنها الدراسات التي تمت في إطار الاتجاه السابق ذكره - ما يلي⁽¹⁾:

- 1- ما يؤخذ على المشاركة - كركيزة أساسية للقيادة الديمقراطية - من أنها تشكل مظاهر التنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه من ناحية، ومن أن المشاركة قد ينظر إليها بعض القادة كغاية في حد ذاتها وليست كوسيلة لتحقيق ديمقراطية القيادة من ناحية أخرى.
- 2- ما يؤخذ على أسلوب القيادة الديمقراطية - كأسلوب استشاري قائم على استرشاد القائد بأراء مرؤوسيه وتبادل الرأي معهم - من أنه أسلوب غير عملي، فضلاً عن أنه لا يتلاءم مع ما سماه القائلون بهذا النقد بالشخصية البيروقراطية للمرؤوسين.
- 3- ويضاف إلى الانتقادات السابقة للقيادة الديمقراطية، أن نتائج الدراسات اللاحقة - التي أجريت في جامعة ميتشيغان الأمريكية "تحت إشراف" ستاندي وسيشور - قد أثبتت أن السلوك القيادي الذي يركز اهتمامه على الموظفين، لا يؤدي بالضرورة إلى رفع روحهم المعنوية وبالتالي زيادة الإنتاجية.

¹ - طريف شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 349-354.

المطلب الثالث: القيادة المتساهلة "المفوضة":

يتفق معظم كتاب الإدارة على أن نمط القيادة المتساهلة يشترك مع النمطين الآخرين في انه يستهدف توجيه جهودات الأفراد العاملين من خلال تأثير في سلوكهم ولكن باختلاف درجة التأثير ووسائله، ومن أهم الخصائص المميزة لنمط القيادة المتساهلة و التي كشفت عنا الدراسات التالية:

1- إعطاء القائد أكبر قدر من الحرية لمؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرار وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة للانجاز العمل. حيث يعتقد هذا القائد أن تنمية قدرات مؤوسيه وزيادة إمكانية العمل يتحقق لديهم يتحقق بإعطائهم الحرية في ممارسة السلطة واستقلالهم في انجاز المهام المسندة إليهم، ولذلك فهو يهتم بتحديد السياسات العامة للتنظيم ، ويعتمد على مؤوسيه اعتمادا كليا لانجاز العمل دون توجيههم أو الاشتراك معهم في اتخاذ القرار فدور القيادة هنا دور سلبي يصل إلى أدنى درجة من الإسهام في أنشطة التنظيم حيث يقتصر دور القائد قي تقديم المشورة إذا طلبت منه ولذلك تبدو المجموعة العاملة كأنها تتجاهل سلوك القائد.

2- إتجاه القائد إلى تفويض السلطة على أوسع النطاق وميله إلى إسناد الواجبات بطريقة عامة وغير محددة لان ذلك يعطي للمؤوسين المزيد من الحرية في ممارسة أعمالهم، كما يعتمد على إصدار التعليمات العامة حيث يعتقد هذا القائد أنها تتيح للمؤوسين فرصة الاعتماد على نفسه وتقييم نتائج عمله.

3- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات ، فالقائد الذي يتبع نمط القيادة المتساهلة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا سهل إلى مؤوسيه سبل الاتصال به لتوضيح الآراء و الأفكار التي يلتبس عليهم أمرها فسياسة الباب المفتوح هي إعطاء التوجيهات و التعليمات العامة لشانها ، تاركا حرية التصرف حيالها على ضوء تجربتهم في العمل.

تقييم القيادة المتساهلة:

إن الاتجاه الغالب لدى كتاب الإدارة هو أن نمط القيادة المتساهلة غير مجدي في التطبيق العملي لكونه يقوم أساسا على حرية المؤوسين الكاملة في العمل، كما أن هذا النمط القيادي في نظرهم لا يقود لكونه يلقي مسؤولية انجاز العمل على مؤوسيه دون ضبط لسلوكهم أو توجيه لجهودهم ، إلا أن اتجاهها آخر يرى أن هذا النمط قيادي له وجود في التطبيق العملي وانه من الممكن أن يكون مجديا.

المزايا:

يقوم هذا النمط القيادي أساسا على حرية المرؤوسين الكاملة الشيء الذي يعطي انطبعا لان القائد بالمؤسسة لا يقود، ومع ذلك فان لهذا النمط جدواه في ظل ظروف ومواقف معينة تقتضي تطبيقها.

- يترتب على هذا النمط نتائج مرضية إذا ما توفرت بعض العوامل و الشروط التي تساعد على نجاحه و من أهمها:

* أن يكون المرؤوسين على قدر كبير من المعرفة و الخبرة و الاختصاص و ذوي كفاءة عالية.

* أن يحسن القائد اختيار من سيفوض إليه السلطة إذ لا شك أن هذا النمط لا يلاءم الجميع بل فئة ملتزمة بأعباء التنظيم و أهدافه (العامل الجديد لا يفوض له المزيد من الواجبات).

* يكون هذا النمط فعال عند توفر درجة عالية من الدافعية للعمل و المهارة و الخبرة و عندما يكون العمل روتينيا و مألوفا.

العيوب:

- أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسرورا دائما في عمله كما أن الحرية الزائدة تؤدي إلى محاولة سيطرة الفرد على زملائه لعدم وجود قيود رادعة، و هذا يؤدي إلى تفكك مجموعة العمل و فقدان روح التعامل و بالتالي لا يؤدي الأعضاء عملهم بشكل جيد

- إشراف القائد على مرؤوسيه و توجيههم و رقابة نشاطهم تكاد تكون معدومة، و إن التطبيق العملي لهذا الأسلوب يؤدي إلى الفوضى و إصدار القرارات الخاطئة في اغلب الأحيان. الحرية شبه مطلقة لهذا النمط من القيادة من الصعب وجودها في منظمات الأعمال إلا في استخدام جماعات البحوث و العلماء و المتخصصين مساحة واسعة من الحرية لمواجهة المشكلات المتعلقة بأعمالهم يعد هذا النمط القيادي معاكسا تماما للنمط الأوتوقراطي، و هناك غياب لأي قيادة حقيقة فكل فرد حر في أداء العمل كما يرضيه.

غير أن هذا النمط يمكن أن يكون فعالا و له تأثيره الايجابي على الأداء عندما تكون الظروف أو المواقف ملائمة لتطبيقه خاصة في المؤسسات العلمية و مراكز البحث العلمي أين يكون العاملين بها من العلماء و الباحثين لذلك فان أي تدخل من طرف القائد في أعمالهم قد يمنعهم من الإبداع و الابتكار.

المطلب الرابع: النمط الديكتاتوري " الأمر":

و يمتاز القائد بمركزية السلطة المطلقة، و حب النظام الالتزام بالمفاهيم القانونية و الظهور بمظهر صاحب السلطة و يستعمل التهديد و الإجبار و الثواب و العقاب من اجل إرغام المرؤوسين على العمل و لا يفسح لهم المجال أمام المرؤوسين للمشاركة بعملية القيادة و يضحى بمصالح الآخرين من اجل المحافظة على سلطته، و يفرق بين المرؤوسين ليبقى مسيطرا على الجميع مما يضعف مرؤوسيه و يخفض من معنوياتهم.¹

¹ لخضر ستير وآخرون، السلوك التنظيمي، جامعة القدس، عمان، 1998، ص 156

خلاصة :

تناولنا في هذا الفصل تحديد أهم السمات التي يجب أن تتوفر في القائد ليتمكن من النجاح في قيادته للجماعة أو المنظمة نحو تحقيق أهدافها، وذلك من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والحالية في الموضوع وتجميع شتاتها وتحليلها، حيث تصنف هذه السمات إلى سمات شخصية وهي المتعلقة بذات القائد و لها تأثير كبير على علاقاته مع الآخرين، لذا تعتبر من العناصر المؤهلة للقيادة، ومن أهمها: (الرؤية المستقبلية، الوعي الذاتي، المبادرة، والإبداع)، وأخرى لسلوكية وهي تتعلق بتعامل القائد مع الآخرين وتتمثل في المهارات الإنسانية للتأثير في المرؤوسين، مثل: المشاركة في اتخاذ القرارات، القدوة الحسنة، القدرة على الاتصال، مهارة بناء العلاقات الإنسانية...، و أخيرا سمات ذهنية والمتمثلة في القدرات الفكرية اللازمة للقائد لاتخاذ القرارات و معالجة المشكلات والتعامل الآخرين، كالذكاء، و المهارات الإدارية، المهارات السياسية، القدرة على التعليم... و مما يصعب تحديد هذه السمات و كذا نظريات القيادة هو تنوع واختلاف الدراسات التي تم الاطلاع عليها حول الموضوع. ومن أهم النقاط المتوصل إليها أيضا في هذا الفصل:

- السمات القيادية تتكامل ويثري بعضها بعضا، الاتصال مثلا يدعم التعليم، والثقة بالنفس تدعم المبادرة، والوعي الذاتي يدعم بناء العلاقات...
- ضعف القائد في سمة من السمات قد يعوضه القوة في سمة أخرى، مما يجعل ضعف إحدى هذه السمات ليس عائقا للنجاح في القيادة وإن كان يؤثر عليه، فمثلا قوة ذكاء القائد والمبادرة قد تجعل القائد ينجح في التأثير على مرؤوسه رغم ضعفه في الاتصال، لذلك يجب النظر للسمات نظرة شاملة لان ذلك هو ما يحدد مدى أهلية القائد للقيادة؛
- سمة المرونة والتكيف مع الظروف تجعل القائد ينجح في قيادته في مختلف المواقف، وبالتالي يمكننا دمج الموقف في هذه السمة؛
- فهم نظريات القيادة والدراسات حول السمات تفيد القائد في عمله القيادي، وهذا مما يمكن تحويل فن القيادة الإدارية إلى علم نتائج.

الفصل الثاني :

أولاً الموارد البشرية

تمهيد:

في إطار النظرة الحركية لتسيير الموارد البشرية القائمة على تحليل المعطيات الحاضرة والتخطيط للأهداف المستقبلية، يعتبر الأداء جزءاً من سلوك الفرد في المنظمة والذي يمثل كمية وجوده ومساهمة العنصر البشري في العملية الإنتاجية ومعياراً هاماً يعكس مدى تلاؤم الفرد مع منصب عمله وإنجازه للمهام المنسوبة إليه.

وهذا ما سنتناوله بالتفصيل في هذا الفصل من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الأداء.

المبحث الثاني: ماهية الأداء البشري.

المبحث الثالث: مساهمة القائد في رفع أداء الموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية الأداء

يشغل موضوع الأداء في المنظمات اهتمام الباحثين، سواء على المستوى الكلي أو على المستوى الجزئي (المنظمات الربحية وغير الربحية والأفراد)، وهذا الاهتمام ينعكس في البحث عن سبل رفع مستوى الأداء باعتباره مقياس النجاح، فعلى مستوى الإدارة كان الاهتمام بالأداء أكبر باعتباره أن المسؤولية عن تحقيق النتائج تقع أساسا على عاتق المديرين، أما العاملين فيتكفون أكثر بتنفيذ القرارات والأوامر، وقد تولد عن هذا الاهتمام الكثير من الدراسات لتحديد مفهوم الأداء، رغم ذلك يبقى يعاني من صعوبة التحديد، لهذا سنحاول في هذا المبحث حصر بعض الآراء حول تعريف الأداء إضافة إلى أهميته، خصائصه، تمييزه عن بعض المفاهيم وأنواعه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهميته

يعرف الأداء بأنه النتائج التي يحققها الموظفون في المنظمة، لذا استخدم مصطلح الأداء Performance على نطاق واسع في ميدان الأعمال، ورغم ذلك يبقى من الصعب إعطاء تعريف محدد وبسيط له، لأنه لا ينتمي إلى عائلة المصطلحات متعددة المعاني أو كما يسميها " Annick Bourguignon" بالكلمات الحقايبية " Les most Valises " أو الكلمات الأسفنجية " Les mots Eponés "، ويقصد بذلك أن لها معاني كثيرة بالإضافة إلى أنها تحمل تفسيرات واسعة، هذا يبين أن فكرة الأداء تبقى غمضة بفعل استخدامها في عدة ميادين سياسية، اجتماعية وإدارية، أما في ميدان التسيير فانه مفهوم متعدد الأبعاد تناقض عدة معاني، مع ذلك نحاول في هذا المطلب تحديد تعريف الأداء وأهميته.

أولا - تعريف الأداء:

إن أصل كلمة الأداء اللغوي تعني إنجاز، تأدية أو إتمام شيء ما: عمل، نشاط، تنفيذ و مهمة.¹

كما يقصد به " ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، فالأداء يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها، فان الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل : كالجهد المبذول، إدراك الدور ومستوى القدرات التي يتميز بها الفرد".²

¹ صالح جليل، اثر القيادة الإدارية على أداء العمال (دراسة حالة بمجمع صيدال الجزائر)، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2004، ص. 126.

مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي. المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص. 111.²

ورأى البعض: " أن الأداء هو النجاح المحقق ".¹

أما مصطفى عشوي فيرى: " أن الأداء هو نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال ".²

ويعتبر هذا التعريف أن الأداء نتيجة أي نشاط والتي تتجسد في درجة تغيير المحيط، لذا فالأداء قد يكون جيدا أو سيئا حسب النتيجة، إلا انه عند ذكر مصطلح الأداء يتصور الذهن تلقائيا فكرة الأداء الجيد .

أما من منظور مدرسة النظم فيشير الأداء إلى: " القدرة على التكيف مع البيئة والاستقرار وتحقيق الروح المعنوية للعاملين، وحسن استغلال الموارد المتاحة ".³

إن هذا التعريف يضع الأداء ضمن مدخل متكامل يسمح بإعطاء صورة واضحة لإدارة المنظمة وقيادة العاملين بها، وذلك بأخذ العوامل التي تؤثر على الأداء والمتمثلة في علاقة المنظمة بالبيئة، الروح المعنوية للعاملين، استقرار المنظمة وقدرتها على التكيف مع بيئتها، وأخيرا حسن استغلال الموارد المتاحة، لذلك فهذا التعريف يتماشى مع مبادئ مدرسة النظم، حيث يأخذ يعين الاعتبار عوامل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة التي تؤثر عليه.

كما عرف على انه: " قيام الفرد بالأنشطة والمهام التي يتكون منها عمله ".⁴

ويذكر توماس جلبرت انه لايجوز الخلط بين السلوك والانجاز، والأداء ، ذلك أن " السلوك هو ما يقوم به الأفراد من الأعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد اجتماعات وإعطاء تغذية راجعة أو تصميم نموذج، أو التفيتش، أما الانجاز فهو يبقى من اثر أو نتائج بعد أن ينتهي الأفراد من العمل، أي انه مخرج أو نتائج، ومن أمثلة ذلك تقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما وتمثل الأداء، فالتفاعل بين السلوك والنتائج التي تحقق معا ".⁵

1 نوال شنائي، تحفيز العمال ودوره في تحسين أداء المؤسسة الصناعية(دراسة حالة مؤسسة الكوابل بسكرة). رسالة ماجستير، غير منشورة، قس علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2004/2005، ص. 56 .

مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص. 244.²

3 صالح جليلج، مرجع سابق، ص. 127.

4 سعيدة دوباخ، الأداء الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي (دراسة حالة بمستشفى بشير بن ناصر بسكرة). رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة بسكرة، 2006، ص. 73.

5 سعيدة دوباخ، مرجع نفسه، ص. 74.

يقصد به كذلك: "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي انه مفهوم يربط بين أوجه النشاط والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها".¹

يبين هذا التعريف أن الأداء هو المخرجات التي ينتجها نظام معين (فرد، آلة، منظمة،...) وذلك باستعمال مدخلات معينة، أي الوسائل المستخدمة في إنتاج المخرجات، إلا أن القول الأداء بالأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها أو المسطرة في رأينا غير مقبول، في هذه الحالة مستوى الأداء ضعيف، لذلك كان من الأصح استعمال عبارة الأهداف المحققة بدل الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها.

ومن خلال التعاريف السابقة يتضح لنا وجود العديد من العوامل المساهمة أو المؤثرة في الأداء، يخضع بعضها لهذه العوامل، بينما يخرج البعض الآخر عن هذه السيطرة، وهنا تبرز ثلاثة عوامل على وجه الخصوص وهي:²

1. العامل: وما يمتلكه من معرفة، مهارة، قدرة وقيم، اتجاهات و دوافع خاصة بالعمل.
2. العمل: وما يتصف به من متطلبات وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل.
3. الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية و الهيكل التنظيمي.³

إذن يمكن القول أن الأداء هو : قدرة المنظمة على تجسيد الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة في ظل ظروف محيطها الخارجي.

إن هذا التعريف يعتبر متكامل من وجهة نظرنا كونه يشمل بعدي الفعالية (تجسيد الأهداف المسطرة) والكفاءة (استغلال الوارد المتاحة) كما سنرى في ما بعد.

ثانيا- أهمية الأداء:

يحتل الأداء مكانة خاصة داخل أي منظمة، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد أو المنظمة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقرارا حين يكون الأداء متميزا، ومن ثمة يمكن

¹ صالح جيلج، مرجع سابق، ص. 126.

² صالح جيلج، أثر القيادة الإدارية على أداء العمال (دراسة حالة بمجمع صيدال الجزائر)، مرجع سابق، ص. 127.

³ طلال عبد الملك الشريف، مرجع سبق ذكره، ص. 177.

القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقياداتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، على ذلك فإنه يمكن القول بان الأداء على مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المسيرين والقادة أيضا.

وترجع أهمية الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها وهي مرحلة الظهور، البقاء والاستمرارية، ومرحلة الاستقرار تليها مرحلة التميز، ومن ثمة فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما، إنما يتوقف على مستويات الأداء بها، بالإضافة إلى أجهزتها، وقد يؤدي هذا بالمسيرين إلى إتباع سياسات مختلفة مع الأفراد العاملين بهدف رفع مستويات أدائهم وتنفيذهم للمهام والمسؤوليات التي قد يكلفون بها، حتى تحقق النتائج الفعلية المرغوب فيها.¹

المطلب الثاني: خصائص الأداء

رغم صعوبة تحديد مفهوم موحد للأداء بفعل اختلاف آراء الباحثين إلا أنها لا تختلف في تحديد خصائصه، والتي سنحاول ذكر أهمها فيما يلي:²

1. الأداء مفهوم واسع:

يختلف مدلول الأداء باختلاف الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، فبالنسبة لمالكي المنظمة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية، أما بالنسبة للفرد العامل يمكن رفع الأجور أو تحسين مناخ العمل، في حين قد يعني بالنسبة للزبون تحسين نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المنظمة، لذا يبقى الأداء مسألة إدراك تختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى، وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وفقا لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المنظمة، كما قد يمنح ذلك المنظمة من تكون في وضعية جيدة على مستوى كل المعايير.

2. الأداء مفهوم متطور:

إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، إذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء كانت معايير داخلية للمنظمة أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المنظمة في

¹ طلال عبد الملك الشريف، مرجع نفسه، ص.179.

² صالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العمال (دراسة حالة بمجمع صيدال الجزائر)، مرجع سابق، ص.128.

المرحلة الأولى لدخول السوق يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء المنظمة فهي تمر بمرحلة النمو أو النضج، كما انه قد توجد توليفة معينة من العوامل البشرية، التقنية، المالية والتنظيمية تجعل الأداء مرتفعا في موقف أو ظرف معين دون أن يتحقق ذلك في موقف أو ظروف أخرى، لان هذه التوليفات متعددة ومتغيرة عبر الزمن.

3. الأداء مفهوم شامل:

يفضل بعض الباحثين استخدام مدخل شامل عند دراسة الأداء، لذلك يقترحون على القادة المسيرين مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياسه، وهي ذات علاقة بالأهداف العديدة للمنظمة، إذ أن المعايير المالية وحدها غير كاملة وغير كافية للتعبير عن أداء المنظمة لذلك على القادة أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير الاجتماعية لتكاملتها، وهي تشكل أساس النجاح في المستقبل لكونها توفر نظرة شاملة وضرورية عن الأداء في مجالات متعددة.

4. الأداء مفهوم غني بالتناقضات:

إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل منها ما يكمل بعضها البعض، ومنها ما يكون مختلفا ، ويظهر هذا الاختلاف مثلا عندما يسعى المسيرون إلى تحقيق هدف خفض تكاليف الإنتاج، ويسعون في نفس الوقت إلى تحقيق هدف تحسين النوعية في الخدمات والسلع، أو السعي لخفض تكاليف وأعباء العاملين والحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية العالية لهم، لذلك فان مكونات الأداء تتطلب تحكيما مستديما وبما أن مكونات الأداء ليس لديها نفس الأهمية النسبية ، لذا على المسير اخذ الأولويات بعين الاعتبار، اضافة إلى محاولة التوفيق بينها.

بالإضافة إلى أن الأداء ذو اثر رجعي المنظمة إذ يؤثر على سلوكيات المسيرين، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة، فانه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الإستراتيجية، لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طرق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف.

المطلب الثالث: تمييز الأداء عن بعض المفاهيم.

إن مفهوم الأداء غالبا ما يتشابه مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه، إلا انه رغم ذلك يوجد بينها وبين الأداء اختلاف ومن بين أهم هذه المفاهيم الفعالية والكفاءة ، لذلك سنحاول تبيان مفهوميهما وعلاقتها بالأداء.

أولا - الفعالية (L'EFFICACITÉ) :

تعني الفعالية " فعل الأشياء الصحيحة"¹، وهي تهتم بنجاح المنظمة في تحقيق غايتها على المرجوة، كما ترتبط بتحقيق مصلحة كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة، بحيث توضع الأهداف الصحيحة والمناسبة لتحقيق وإشباع حاجات كل فرد.

تعرف الفعالية ببساطة على أنها: " القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة وذلك مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك"².

كما يمكن تعريفها بأنها " العلاقة بين النتائج المحققة من قبل نظام معين والأهداف المسطرة، حيث انه كلما كانت النتائج قريبة من الأهداف المسطرة كلما كان النظام فعالا، إذ بإمكاننا التعبير عن درجة الفعالية لوصف أداء نظام معين".

هذا يبين أن الفعالية هي مسألة تحقيق النتائج بغض النظر عن الجهود التي بذلت للوصول إليها، لذلك ينظر إلى الفعالية من زاوية الأهداف الموضوعية فإذا حققت المنظمة معدل الأرباح الذي سطرته تميزت إستراتيجيتها بالفعالية، وإذا أنتج العامل عدد الوحدات المطلوبة منه كان فعالا.

ويمكن التعبير عنها في العلاقة الآتية:

النتائج المحققة

$$\frac{\text{الفعالية}}{\text{الأهداف المسطرة}} =$$

¹ احمد ماهر، المبادئ والمهارات. الدار لجامعة، الإسكندرية، 2002، ص.23.

² ربيع مسعود، مرجع سابق، ص.83.

إلا أن تعريف الفعالية لا ينحصر في هذه العلاقة الكمية التي تعتبرها بعض مدارس الإدارة خاصة مدرسة النظم أنها كلاسيكية، فالفعالية يمكن تعريفها وفهمها من خلال عدة أبعاد، فقد تشير إلى قدرة المنظمة على البقاء والتكيف تغييرات البيئة، بالإضافة إلى تحقيق النمو والمردودية، كما قد تعرف بمدى تحقيقها للأهداف التي قامت من أجلها، بالتالي فهي تتعلق بالأهداف طويلة الأجل (الإستراتيجية)، متوسطة الأجل (التكتيكية) وقصيرة الأجل (عملية).¹

إن أهمية الفعالية تكمن في أنها تتجاوز فكرة الربح كمؤشر وحيد للأداء في المنظمات الربحية، كما أن استنادها على فكرة تحقيق الأهداف يجعلها هامة حتى بالنسبة للمنظمات غير الربحية.

ثانيا: الكفاءة (L'EFFICIENCE):

تعرف الكفاءة بأنها: "تمثل العلاقة بين الجهد والموارد المستخدمة في نشاط معين من جهة، والمنفعة الحقيقية التي يحصل عليها أعوان المنظمة في شكل قيمة استعمال من جهة أخرى".²

كما تعرف ببساطة على أنها انجاز الأعمال بطريقة صحيحة³، وهي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز الأعمال والنشاطات واستغلال الموارد المتاحة.

كما تعني بالضرورة "الحصول على أكبر كمية من المخرجات (النتائج) مقابل استخدام أقل كمية أو أقل تكلفة (الموارد و الوسائل)، لذلك فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات والمدخلات، فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات تم الحكم على المنظمة بأنها ذات كفاءة".⁴

ومن خلال التعريف السابق يتضح أن الكفاءة تهتم بكمية الموارد المتاحة (المستخدمة) لبلوغ الأهداف المحددة (عدد ساعات عمل الأفراد، الإستهلاكات و عدد ساعات عمل الآلات) ويمكن التعبير عن الكفاءة بالنسبة بين النتائج المحققة والموارد المتاحة لبلوغ الأهداف المسطرة وفق العلاقة التالية:

¹ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير مؤسسة. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص.24.

² ربيع مسعود، مرجع سابق، ص. 82.

³ ديف فرانسيس، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمان احمد الميحيان، معهد الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1995، ص.91.

⁴ Michael Garvais, Control de gestion Economica, Paris, 1994, P14.

النتائج المحققة

$$\frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{الموارد المتاحة}} = \text{الكفاءة}$$

إذن فمفهوم الكفاءة يرتبط بالموارد المستخدمة ذات الطبيعة المختلفة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ثالثاً - مقارنة بين الكفاءة والفعالية:

هناك ارتباط وثيق بين الكفاءة والفعالية، بقول: "... فالكفاءة أو الفعالية التي يوصف بها فعل معين، تعكس استخدام أكثر الوسائل قدرة على تحقيق هدف تم تحديده مسبقاً، ولا تمثل خاصية فطرية في أي فعل من الأفعال، بل تتحدد عن طريق العلاقة بين الوسائل المتعددة والأهداف وفقاً لترتيب أولويتها.

ولكن من جهة أخرى لا يمكن اعتبار هذا المزج بين المفهومين على درجة عالية من الصدق و الثبات، لأن هناك فروقات لا يمكن إغفالها بين المصطلحين فالمنظمات يمكن أن تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفافة إلى حد كبير، كما يمكن أن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة.

ويشار عادة إلى الفعالية باعتبارها الدرجة التي تحقق بها الأهداف المسطرة. أما الكفاءة فتشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف¹.

من جهة أخرى يمكن اعتبار مفهوم الفعالية أوسع واشتمل من مفهوم الكفاءة، ففعالية المنظمة تأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية (السياسية، الاقتصادية والاجتماعية)، أما الكفاءة فتعتمد على العوامل الداخلية للمنظمة. كما انه من غير المعقول أن نتصور منظمة تحقق أهدافاً طويلة ومتوسطة المدى وتحافظ على البقاء إذا كانت تقوم بتبذير مواردها. لذلك إذا نظرنا إلى الفعالية² على أنها درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فإن الكفاءة تعتبر احد العناصر الهامة في تحقيق الفعالية. والجدول التالي يعطي مقارنة أكثر تفصيلاً بين الكفاءة والفعالية :

¹ صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية. مخبر علم الاجتماع للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص. 96.

² صالح بن نوار، مرجع نفسه، ص. 196.

نستنتج أن الكفاءة لا تعادل الفعالية ولكنها احد عناصرها، كما أن الكفاءة ليست شرط كافي للفعالية حيث لايمكن بلوغ الأهداف المسطرة إلا بالاهتمام بالوسائل المستخدمة لتحقيقها، بالإضافة إلى أن دراسة نقطة الوصول (تحقيق الأهداف) يتطلب بالضرورة تحليل طريق الوصول إليها (كيفية استخدام الموارد)، وإذا كان تحديد مستوى الكفاءة يعتمد على المدخلات كمييار لقياسها، فان تحديد مستوى الفعالية يعتمد على النتائج أو المخرجات كمييار لقياسها.

رابعا - علاقة الأداء بالفعالية والكفاءة:

يشار إلى الأداء انه: " مركز المسؤولية (منظمة، وحدة، قسم، ورشة... الخ) يعبر عن الكفاءة والفعالية التي يحققها هذا المركز للأهداف المسطرة ".¹

كما يعرفه البعض على انه: " تعظيم المخرجات تحت قيد تدنية المدخلات"، بمعنى أن الأداء يترج في الفعالية (تعظيم المخرجات أو تحقيق الأهداف المسطرة) والكفاءة (تدنية المدخلات أو ترشيد استخدام الموارد)، ويمكن التعبير عن الأداء بالعلاقة التالية:²

$$\text{الأداء} = \text{الفعالية} \times \text{الكفاءة}$$

المطلب الرابع: أنواع الأداء في المنظمة

تتكون المنظمة من عدة مكونات: بشرية، مالية، مادية، تنظيمية وهي بدورها تساهم في تحسين الأداء بدرجات متفاوتة دون أن ننسى ما للبيئة الخارجية من تأثير عليه.

وبما انه لا اتفاق بين الباحثين حول مفهوم الأداء فان الشيء نفسه حدث مع أنواع الأداء، فظهرت عدة تقسيمات أو معايير لتصنيف الأداء وفقا لما تهدف إليه الدراسة فهناك من صنف الأداء حسب:

¹ صالح جليلج، أثر القيادة الإدارية على أداء العمال (دراسة حالة بمجمع صيدال الجزائر)، مرجع سابق، ص. 130.

² عايدة خطاب، العولمة وإدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001، ص. 434.

1. معيار الشمولية:

وصنف إلى أداء كلي وأداء جزئي، حيث أن الأداء الكلي يتمثل في جميع الأداءات المساهمة في نمو المنظمة وازدهارها. بينما الأداء الجزئي¹ فيتمثل في مختلف الأنظمة الفرعية للمنظمة.

2. معيار وظيفي:

ويصنف إلى الأداءات التالية:²

✓ الأداء المالي: يصف مدى فعالية وكفاءة المنظمة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها، وتعتبر مؤشرا لتوازنات المالية ومن أبرزها.

✓ الأداء التجاري: يصف الأداء التجاري الفعالية وكفاءة الوظيفة التجارية أو التسويقية في تحقيق أهداف المبيعات ورضا الزبائن.

✓ الأداء التقني: يتمثل في قدرة المنظمة على استخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج (الاستثمارات) في العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها ويعتبر من ابرز مؤشرات الأداء الإنتاجي.

✓ الأداء التمويني: يتمثل هذا الأداء في فعالية وكفاءة الأساليب المستخدمة في وظائف الشراء، النقل، التخزين لتزويد المنظمة بالمواد الأولية، المعدات والتجهيزات، الإنتاجية بالتنوع والكمية المناسبة وفي نفس الوقت.

✓ الأداء البشري: يتمثل في أداء العاملين بالمنظمة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي (إطارات عليا، إدارة وسطى، مشرفين و منفذين). وهو من أهم أنواع الأداء حيث يحدد بدرجة رئيسية مستويات الأداء السابقة كلها، حيث لا يمكننا أن نتصور أي أداء بدون أفراد ولذلك نخصص المبحث الثاني لأداء الأفراد (العاملين).

¹ نوال شنافي، مرجع سابق، ص.53.

² صالح جيلح، اثر القيادة الإدارية على أداء العمال (دراسة حالة بمجمع صيدال الجزائر)، مرجع سابق، ص.135.

3- معيار المصدر:¹

لجا الباحثين إلى هذا المعيار كأساس للتصنيف، فصنفوا الأداء إلى أداء خارجي والمتمثل في مجموع التطورات الخارجية، وأداء داخلي والذي يخص مختلف الأدوات الجزئية للمنظمة.

نلاحظ أن التفاعل بين موارد المنظمة سواء كانت بشرية، تقنية أو مالية اضافة إلى التفاعل بين المنظمة وبيئتها الخارجية وما فيها من فرص وتهديدات، وهو ما يحقق في النهاية ارتفاع في مستوى الأداء سواء كان مصدره داخليا أو خارجيا، وان كان الأداء الداخلي هو المعبر فعلا وبدرجة أساسية عن الأداء .

غيران تحقيق كل أنواع الأداء يتم من خلال تدخل مورد هام والذي يعد ثروة المؤسسة ألا وهو المورد البشري، والذي صنفه البعض ضمن أسس التفوق والنجاح الدائم، فالمورد البشري هو المورد الذي يترك بصماته الواضحة في جميع مجالات عمل المؤسسة.

المبحث الثاني: ماهية الأداء البشري

بعد أن تعرضنا في المبحث السابق لمفهوم الأداء في المنظمة، وعند تحديد أنواعه وجدنا أن العنصر البشري هو احد أهم أنواع الأداء في المنظمة باعتبار أن الفرد هو أهم مواردها، إذ لا معنى للموارد الأخرى سواء كانت مالية، تكنولوجية أو تنظيمية إذا غاب عنها أداء العنصر البشري سواء في المستوى الإداري أو التنفيذي، وانطلاقا من أهمية أداء العاملين سوف نتطرق إلى مفهوم أداء العنصر البشري، العوامل المحددة له وعلاقته بالرضا الوظيفي، بالإضافة إلى تقييم أداء العاملين.

المطلب الأول: مفهوم أداء المورد البشري.

إن النظرة المعاصرة لأداء المنظمات أيا كانت طبيعتها وحجمها تقو على فكرة بسيطة مفادها أن هذا الأداء يحركه ويشكله العنصر البشري أينما كان مستواه تنفيذي أو إداري، فالفرد يلعب دورا حيويا في كافة المستويات كما اشرنا إلى ذلك، ولتحديد مفهوم أداء العنصر البشري ينبغي إعطاء التعريف المقبول له وتمييزه عما يشابهه من المفاهيم.

¹ نوال شنافي، مرجع سابق، ص. 53 - 54.

أولاً - تعريف أداء العامل:

يتمثل أداء العامل في: "قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"¹.

كما يعبر أداء العامل عن: "درجة وإنجاز المهام المكونة لوظيفته وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها متطلبات الوظيفة"².

كما يعرف على انه: "ما يجب على الفرد أن يعمل به طبقاً للخطة والاتفاق الذي يتم مع رئيسه، وبما يساعده على الوصول إلى هدفه"³.

وهناك من يعرفه على أساس الأثر الذي ينتج عن جهود الفرد أي على أساس النتائج: "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام"⁴.

ويجسد أداء الأفراد: "مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم ومدى سلوكياتهم وتصرفاته أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم"⁵.

يبين التعريف السابق أن أداء العامل يشمل كل السلوكيات التي يظهرها أثناء قيامه بالعمل مثل: إتمامه، التحسن في الإنجاز، التصرفات اتجاه الآخرين، المهارات والخبرات المكتسبة.

نلاحظ من التعريف السابقة اختلاف في مفهوم أداء الأفراد، وهذا يعود إلى وجود جانبين لأداء الأفراد، جانب سلوكي، وآخر مادي⁶.

1. الجانب السلوكي:

ونقصد به صفات الفرد الشخصية، الذهنية والفنية بعبارة أخرى كل تصرفاته التي يقوم بها أثناء عمله كالسرعة، الدقة في الإنجاز بالإضافة إلى إمكانيات الفرد في تأدية العمليات التي تتطلبها الوظيفة.

¹ احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة. مرجع سابق، ص.10.

² راوية حسن، إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص.215.

³ سعيد دوباخ، مرجع سابق، ص.73.

⁴ راوية حسن، مرجع سابق، ص.216.

⁵ صالح جيلج، أثر القيادة الإدارية على أداء العمال (دراسة حالة بمجمع صيدال الجزائر)، مرجع سابق، ص.137.

⁶ صالح جيلج، أثر القيادة الإدارية على أداء العمال (دراسة حالة بمجمع صيدال الجزائر)، مرجع سابق، ص.137.

2. الجانب المادي:

هو حركات الفرد العامل وتصرفاته التي يمكن ملاحظتها وقياسها، ويتمثل في مردودية العامل من الناحية الكمية والنوعية.

لذا يمكن استنتاج تعريف شامل لأداء الأفراد: هو مدى كفاءة وفعالية الفرد العامل للقيام بالأعمال الموكلة إليه خلال فترة زمنية محددة.

ثانياً - تمييز أداء العامل عن الجهد المبذول:

غالباً ما يحدث لبس وتداخل بين أداء العامل والجهد المبذول من طرفه، مع أن هناك فرق كبير بينهما، إذ يشير الجهد إلى الطاقة المبذولة أثناء العمل من طرف الفرد وهو يتكون من ثلاث عناصر:¹

1. كمية الجهد المبذول:

وهي مقدار الطاقة البدنية والعقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، وهي مقاييس سرعة وكمية الأداء.

2. نوعية الجهد المبذول:

تعبّر نوعية الجهد عن الدقة والجودة ومطابقة المواصفات المطلوبة في المنتجات أو الخدمات، وهي ضرورية لتحقيق فعالية الأداء وكفاءته.

3. طريقة بذل الجهد:

تعبّر طريقة بذل الجهد أو نمط الأداء عن الأسلوب الذي يقوم به الفرد بالأنشطة والحركات سواء كانت بدنية أو فكرية، وهي هامة للأداء لأنها تحدد كمية الجهد اللازم والكافي لإنجاز العمل. هذا عن الجهد المبذول، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد العال، ولتوضيح الفرق بينهما أكثر نقدم المثال التالي:

¹ احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة. مرجع سابق، ص.50.

إن العامل الذي يبذل جهدا في إصلاح آلة معطلة أو في حل مشكلة إدارية دون أن يتمكن من القيام بذلك، يكون في هذه الحالة الجهد المبذول كبيرا والأداء ضعيف.

ومن بين العلماء الذين تولوا اهتماما بالغا بتحليل الجهد المبذول الذي يبذله العامل فريدريك تايلور Frederick Taylor، كما عمل على تحسين نوعية وطريقة بذل الجهد عن طريق دراسة الحركة والزمن بالاعتماد على الملاحظة والتجربة والقياس، فانشأ بذلك التنظيم العلمي للعمل أو حركة الإدارة العلمية.

إن أداء فرد (جماعة أو منظمة) يتحسن بمرور الزمن، فتكرار الفرد لأنجاز المهام تجعله يقوم بها بسرعة أكبر وبكيفية أحسن، عكس المهام التي يمارسها لأول مرة، وتعرف هذه الظاهرة بأثر التعلم L'effet d'apprentissage والتي تعتبر عنصرا هاما في اثر الخبرة L'effet d'expérience الذي يعبر عن الإنتاج المتراكم الذي تنتجه المنظمة من البداية.

المطلب الثاني: العوامل المحددة للأداء.

ليس بالسهولة دائما تفهم العوامل التي تحدد سلوك الفرد في عمله لأنه يصعب عمليا تحديدها وتمييزها وذلك لاختلافها وتشابكها إلى جانب تعددها واختلافها فإنها تختلف باختلاف الزمان والمكان، ومرحلة حياة الفرد، كما أن الاختلاف يلاحظ في شدة تأثيرها، بحيث يؤدي التحكم في هذه العوامل إلى البعض الآخر إلى خفضه، ومن أهم المعادلات المذكورة والمعبرة عن هذه العلاقة:

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الدافعية (الجهد)} \times \text{بيئة العمل}^1 \dots\dots\dots (1)$$

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الدافعية (الجهد)} \times \text{الإدراك}^2 \dots\dots\dots (2)$$

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الدافعية (الجهد)} \times \text{التحفيز} \dots\dots\dots (3)$$

من خلال المعادلة (1) نفهم أن الأداء هو محصلة تفاعل دافعية العامل مع قدرته على الأداء في ظل البيئة أو الظروف التي يمارس فيها العمل .

¹ صالح جليل، أثر القيادة الإدارية على أداء العمال (دراسة حالة بمجمع صيدال الجزائر)، مرجع سابق، ص.150.

² راوية حسن، مرجع سابق، ص.210.

ومن خلال المعادلة (2) نفهم أن الأداء هو محصلة تفاعل دافعية الفرد وقدرته على العمل (الأداء) مع إدراكه لمحتوى عمله ولدوره الوظيفي.

ومن خلال المعادلة (3) نفهم أن الأداء هو محصلة تفاعل دافعية الفرد وقدرته على العمل (الأداء) مع تحفيزه مما يرفع من أداء عمله .

والمقصود هنا بالتفاعل هو أنه لا يمكن بأي شكل من الأشكال أن يؤثر احد هذه العوامل لوحده على الأداء وإنما يتم بإمتزاجه بالعاملين الآخرين ولفهم هذه العلاقات لابد من التعرض لكل عامل على حدى.

أولا - القدرات **Ablity**:

تعتبر القدرة عاملا هاما في تحديد الأداء بتفاعلها مع الدافعية والبيئة والإدراك، وهي الاستعدادات¹ والقدرات الذهنية والبدنية لأداء مهام متعددة.

وتتمثل القدرة في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية وكفاءة الجهد الذي يبذله في العمل. ويمكن تقسيم هذه القدرات إلى:

1. قدرات فطرية أو موروثية:

وهي قدرات يمتلكها الفرد، ويجلبها إلى الوظيفة معه، لذلك تسمى بالاستعدادات مثل: الذكاء، اللياقة البدنية والكفاءة الجسمانية أو الشخصية مثل: ضبط النفس، المبادرة، حسن الخلق وغيرها.

1. قدرات مكتسبة:

وهي قدرات يحصل عليها الفرد بالممارسة والتدريب والتعلم وتتمثل في المؤهلات العلمية، الخبرات العملية، ومعرفة الفرد دوره في المنظمة.

¹ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص. 107.

ثانياً - الدافعية Motivation :

يمكن القول انه لو تساوى عدد من الأفراد في القدرات و المهارات والخبرات اللازمة لأداء عمل معين، فانه قد يوجد بينهم تفاوت في مستوى الأداء نتيجة تفاوتهم في درجة الاهتمام والحماس والرغبة في أداء العمل الموكل إليهم.

ومنه الدافعية هي: " القوة التي تحرك وتستثير الفرد لكي يؤدي العمل، أي قوة الحماس أو الرغبة لقيام بمهمة العمل، وتنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد، وفي درجة مثابته و استمراره في الأداء بالإضافة إلى مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل¹ ، والدافعية إذن تتألف من محصلة :

أ- الاتجاهات والحاجات التي يسعى العامل لإشباعها.

ب- المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته ويمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية:²

الدافعية = الاتجاهات والحاجات الغير مشبعة X مواقف بيئة العمل.....(3)

وبالتالي تعتبر الاتجاهات من المحددات الأساسية للدافعية والتي تؤثر بدورها على أداء الفرد فالإتجاهات تساعد في تفسير وتفهم السلوك الإنساني، فإتجاهات الفرد نحو عمله أو زملائه أو البيئة المحيطة به تؤثر على أدائه، كذلك يمكن القول أن الدافعية هي الرغبة في عمل شيء، وهذه الرغبة مشروطة بقدرة هذا العمل (الفعل) في إشباع حاجة ما لدى الفرد.

نستنتج أن الحاجة غير المشبعة تخلق حالة من التوتر أو عدم التوازن لدى الفرد، وهذه الحالة تثير دوافع أو بواعث داخل الفرد، بدورها ينتج عنها بحث الفرد عن سلوك لإيجاد أهداف معينة إذا حققها أو أنجزها فهي تشبع حاجته وتؤدي إلى التقليل أو تخفيف التوتر لديه. وتجدد الإشارة إلى ضرورة التفرقة بين: الحاجة، الدافعية و الحوافز.

¹ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص.120.

² احمد سيد مصطفى ، مرجع سابق ، ص. 71.

- الحاجة هي: " الشعور بالنقص اتجاه شيء معين " ¹.
- الحوافز هي: " مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون لإشباعها عن طريق العمل.
- وهناك من يرى أنها: " مجموعة الدوافع والرغبات، الحاجات والاختيارات سواء كانت داخلية أو خارجية التي تحث الفرد على الاستجابة بشكل مقبول " ².
- الدوافع هي: " تعبر عن حالة نفسية تؤدي إلى تحديد اتجاه السلوك ودرجة الإصرار عليه، فهي قوة أساسية مثيرة للسلوك وموجهة له " ³
- وما نستدله من هذه التعاريف أن الدوافع عبارة على قوى داخلية للفرد لا يمكن رؤيتها أو قياسها بشكل مباشر، بينما الحوافز عبارة عن المثيرات الداخلية والخارجية التي تقدم للفرد كفرصة لإشباع حاجاته.
- غير أن الدوافع، الحوافز، الحاجات مرتبطة ببعضها البعض وتشكل عناصر جوهرية أثناء عملية التحفيز ⁴.

ثالثا - الإدراك:

- إن الإدراك هو: " عمليات ذهنية تقوم بالانتقاء، تنظيم وتعديل أو تغيير وتفسير المعلومات التي تأتي عن طريق الحواس وذلك حسب الانطباعات والمعايير " ⁵.
- ومنه فالفرد يستقبل عدة مؤثرات يقوم بالانتقاء منها وتفسيرها وتنظيمها واستيعابها متأثرا في ذلك بدوافعه وخبراته السابقة وطبيعة خصائص تلك المؤثرات.
- وتتكون عملية الإدراك من ثلاث خطوات وهي كالتالي:
- الوعي أو الانتباه للمنبه الوارد.

¹ شناقي نوال، مرجع سابق، ص.6.

² رشيد محمدي، محاضرات في مقياس تسيير مؤسسة (غير منشورة). السنة الثانية جذع مشترك تسيير، قسم التسيير، كلية علوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006/2007.

³ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي. دار المحمدية، الجزائر، 2004، ص.64.

⁴ نوال شناقي، مرجع سابق، ص.7.

⁵ احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص.66.

- ترجمة المنبهات الواردة إلى رسالة (تفسير المنبه).
- تحديد الفعل أو السلوك المناسب، استجابة لتلك الرسالة.

رابعاً - البيئة (بيئة العمل):

تتعلق محددات الأداء ببيئة العمل في المنظمة بالمحددات الداخلية والبيئة الخارجية بمتغيراتها بشكل عام، إلا أن أهم عواملها تتمثل في:¹

1. ظروف العمل المادية:

تتمثل ظروف العمل المادية في مناخ العمل بالمنظمة مثل (الإضاءة، التهوية، الضوضاء، الرطوبة، الحرارة، النظافة، ترتيب الآلات، الوجبات الغذائية وغيرها) وهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية للفرد، لما لها من دور في توفير جو عمل آمن ومريح، لذلك فلها تأثير هام على الأداء الوظيفي.

2. العوامل الفنية:

تتمثل العوامل الفنية في نوعية الآلات والمعدات والأساليب المستخدمة، وهي تعني التكنولوجيا المستعملة في العمل والإنتاج، حيث يكون لها دور حاسم في أداء الأفراد في بعض الحالات ودور ثانوي في حالات أخرى، لان ذلك يتوقف على طبيعة وخصائص النشاط الذي يمارسه الفرد.

2. العوامل الاجتماعية:

تتمثل العوامل الاجتماعية في ظروف العمل الاجتماعية التي أثبتت في الثلاثينات القرن الماضي، أثرها الهام على أداء الفرد ولعل من أهمها التنظيم الغير رسمي لجماعات العمل، نمط القيادة، والإشراف، والعلاقات الرسمية داخل الجماعة.

إن العوامل التي تعرضنا لها سابق تتفاعل فيما بينها، ويكون نتاج هذا التفاعل هو مستوى الأداء الفعلي للفرد، كما أن لهذه المحددات أوزان مختلفة في تأثيرها على الأداء، إضافة إلى تأثيره في بعضها البعض.

¹ صالح جيلج، اثر القيادة الإدارية على أداء العمال (دراسة حالة بمجمع صيدال الجزائر)، مرجع سابق، ص.150.

فارتفاع القدرات مثلا قد يزيد من دافعية أو رغبة الفرد في العمل، كما أن الدافعية قد تجعل الفرد يسعى لتطوير وتنمية قدراته، مما يتطلب أن ننظر إلى هذه المحددات نظرة شاملة¹ وفق المقارب النظامية.

المطلب الثالث: علاقة الأداء البشري بالرضا الوظيفي.

لا تهتم المنظمات برفع أداء الأفراد فقط، بل أيضا تعمل على رف الروح المعنوية لديهم، وتوفير أسباب الراحة والسعادة لهم في العمل بهدف تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، وهذا يعود لدور الرضا في زيادة إنتاجيتهم وولائهم للمنظمة وخلصهم في العمل، لهذا حضي الرضا الوظيفي باهتمام كبير من قبل الباحثين لأنه يتناول الحالة النفسية والجوانب الإنسانية للفرد سواء كان مديرا أو موظفا أو عاملا إزاء عمله والبيئة المحيطة به، وبما أن لهذه المشاعر تأثير كبير على أداء الفرد لعمله لذلك يشغل هذا المفهوم اهتمام القادة والمسيرين على حد السواء .

سنناول في هذا المطلب مفهوم الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء.

أولا - تعريف الرضا الوظيفي :

إن المفهوم الصحيح لمصطلح الرضا الوظيفي يعد أمرا هاما وضروريا، ومن هذا المنطلق نحاول تقديم بعض التعريفات التي تقدم تعريفا وافيا لهذا المصطلح.

يشير الرضا الوظيفي إلى: " مجموعة من اتجاهات الفرد ناحية عمله، وهو يعبر عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل، وبالتالي فهو مجموعة من المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها العامل نحو عمله"² .

كما يمكن اعتباره: " شعور نفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه، وبيئة العمل"³ .

يضيف هذا التعريف أن سبب الرضا هو إشباع حاجات العامل ورغباته، وهي متنوعة ومتداخلة حيث قد تتعلق بالعمل نفسه ومكونات وطبيعة وبيئة العمل.

¹ صالح جليل، أثر القيادة الإدارية على أداء العمال (دراسة حالة بمجمع صيدال الجزائر)، مرجع سابق، ص.151

² صالح جليل، أثر القيادة الإدارية على أداء العمال (دراسة حالة بمجمع صيدال الجزائر)، مرجع سابق، ص.139.

³ ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص.19.

ومن خلال التعريفين السابقين نلاحظ أنهما يظهران جانبين للرضا، أولهما الرضا من جوانب العمل، وميل الفرد لان يكون راض بدرجات متفاوتة للعمل¹.

ومما سبق يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو: " شعور داخلي يشعر به العامل نحو عمله، وهو يعبر عن درجة الإحساس بالراحة النفسية نحو العمل وبيئته المادية والإنسانية "

ثانيا - علاقة الرضا الوظيفي بالأداء البشري :

أكدت الدراسات التي تناولت العلاقة بينهما، أن هناك اختلافا في نتائجه، ويعود ذلك لوجود عدة نقاط ومن أهم النقاط التي تعكس العلاقة:

3. الرضا سبب الأداء:

بعد نشر دراسات هاوثرن على يد " ألتون مايو " وزملائه أصبح الاعتقاد السائد أن مستوى رضا العمال يؤثر على الكثير من جوانب سلوكهم وبالتالي على أدائهم، لذا افترض أن الرضا متغير مستقل والأداء تابع، حيث يؤدي تحقيق الرضا بالعمل إلى ارتفاع معنوياته وتغيير اتجاهاته نحو الإيجاب اتجاه المنظمة فينعكس ذلك على مستوى أدائه إيجابا².

2. الأداء والرضا يرتبطان بعوامل وسيطة:

إن العلاقة بين الرضا والأداء مرهونة بعوامل وسيطة بينهما، هذا ما يجعل الرضا أحيانا متغير مستقلا يؤثر في أداء العامل وقد يكون تابعا أحيانا أخرى للأداء، أما تلك العوامل التي تحكم العلاقة بينهما هي:³

- ✓ الصفات الذاتية للعامل: كالجنس، العمر، مستوى التعلم والخبرة والسمات الشخصية.
- ✓ صفات الوظيفة: تتضمن درجة الإثراء الوظيفي، السيطرة على الوظيفة، الشعور بالإنجاز، المشاركة في اتخاذ القرارات، فرص الترقية، الحوافز، العلاقات المهنية وغيرها.
- ✓ صفات البيئة الخارجية: تتضمن نظرة المجتمع للموظف والوظيفة التي يشغلها، المعايير الثقافية للمجتمع، الانتماء الديمغرافي وغيرها.

¹ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية. مرجع سابق، ص. 169.

² صالح جيلج، أثر القيادة الإدارية على أداء العمال (دراسة حالة بمجمع صيدال الجزائر)، مرجع سابق، ص. 139.

³ صالح جيلج، أثر القيادة الإدارية على أداء العمال (دراسة حالة بمجمع صيدال الجزائر)، مرجع سابق، ص. 140-141.

✓ صفات البيئة الداخلية للمنظمة: تتضمن ظروف العمل المادية، أساليب وإجراءات العمل، التكنولوجيا المستخدمة، ونمط الإشراف.

لذلك فالتغيير في الرضا أو الأداء لا يؤدي بالضرورة إلى تغيير مماثل أو معاكس في الآخر، أي انه لا توجد أصلا علاقة ثابتة تحكم المتغيرين (الأداء والرضا) وعلى ذلك فانه ليس من الضروري أن يكون العامل الراضي عن عمله ذو أداء مرتفع والعكس صحيح.

المطلب الرابع: تقييم أداء الموارد البشرية.

لتأكد المنظمة أن موظفيها يقومون بأداء الوظائف والأعمال الموكلة إليهم على أحسن وجه، تقوم بتقييم أدائهم.

أولا - مفهوم تقييم الموارد البشرية:

إن تقييم الأداء هو "عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها العاملون والسلوكيات التي يمارسونها في موقف معين خططت له المنظمة سابقا".

يتبين من هذا التعريف أن تقييم أداء العامل ليس عملا عشوائيا فهو مرتبط بقدرات معينة، وفق خطط وأهداف محددة مسبقا، وفي مجالات ترتبط بأداء هذا العامل، وهذا ما يبين إن تقييم الأداء هو مسار Processus يتم وفق خطوات معدة مسبقا.

كما عرف أيضا بأنه: "النظام الذي يتم بموجبه الحصول على المعلومات عن الأفراد في جميع المستويات باستخدام الأساليب المناسبة لتحديد مدى قدرتهم على تحقيق معايير الأداء، بحيث يكون التقييم دوري ومنتظم، تستخدم بياناته في عمليات اتخاذ القرارات"¹.

كما يعرف أيضا انه: "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى"².

¹ عبد الفتاح بوخمحم، إدارة الموارد البشرية. مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2001، ص. 102.

² سعيدة دويباخ، مرجع سابق، ص. 79.

ويتضح من التعاريف السابقة أن تقييم أداء العامل عملية تسعى إلى معرفة عدة نقاط، لعل أهمها:¹

- إن تقييم الأداء عملية مخططة مسبقا.
 - كون هذا الأداء يشكل نقاط قوة أو ضعف، أي تحديد الجوانب الإيجابية و السلبية في أداء الفرد.
 - أنها لا تتضمن فقط إنجاز الواجبات، بل السلوكيات التي يمارسها الفرد أثناء انجازه لتلك الواجبات.
 - إن تقييم الأداء عملية مستمرة، وان كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة.
- إذن يمكننا القول أن تقييم أداء العامل هو "عملية القصد منها التوصل إلى حكم موضوعي على درجة كفاءة و فعالية العامل في كافة جوانب نشاطه وسلوكه في المنظمة".

ثانيا - أهمية تقييم أداء العاملين:

لتقييم أداء الكثير من الفوائد التي تعود على العاملين والمنظمة، وهو ما يجعله عملية ضرورية ومحورية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، ولعل أبرز فوائد و مزايا تقييم الأداء:²

- رفع الروح المعنوية للعاملين عندما يشعرون أن جهودهم موضع تقدير واهتمام إدارة المنظمة بهدف معالجة نقاط الضعف، فالتقييم الموضوعي لأداء العاملين سيخلق لديهم الثقة في مشرفيهم وقادتهم مما يجعلهم يعملون بروح معنوية عالية؛
- إشعار العاملين بمسئولياتهم، فعندما يشعر الفرد أن نشاطه موضع تقييم من قبل قاداته، وأن نتائج هذا التقييم يترتب عنها قرارات هامة تؤثر على مساره الوظيفي، فإنه يبذل قصارى جهده في العمل؛
- تقييم الأداء وسيلة لضمان العدالة حيث ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو مكافأة على أساس جهده في العمل، وهذا يتطلب من القيادة معاملة متساوية لكافة مستويات العاملين؛
- الرقابة على المشرفين، حيث أن تقييم الأداء يجعل من القيادة العليا قادرة على مراقبة وتقييم جهود المشرفين وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم؛

¹ صالح جيلج، اثر القيادة الإدارية على أداء العمال (دراسة حالة بمجمع صيدال الجزائر)، مرجع سابق، ص.144.

² مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، دار مجدلاوي، ط3، عمان، ، 1998، ص. 241 .

- استمرار الرقابة والإشراف، فتقييم الأداء يتطلب ملاحظة العاملين باستمرار من قبل المشرفين ليكون الحكم موضوعيا وسليما على أدائهم؛
- تقييم سياسات الاختيار والتدريب، حيث يعد تقييم الأداء بمثابة الحكم على مدى سلامة طرق اختيار وتدريب العاملين إلى جانب تحديد الثغرات والعمل على إتلافها.

ثالثا - أهداف عملية تقييم أداء العاملين:

تتعدد أهداف تقييم أداء العاملين مع تعدد الأسباب الداعية إليه فهناك دوافع رقابية، دوافع تبادلية، دوافع إنسانية، دواعي إدارية وقانونية وهي:¹

1. أهداف وظائفية وإستراتيجية:

حيث تتمثل في الترقية والنقل والتسريح وهي الهدف الأول من أهداف تقييم أداء العاملين، بحيث أن القرارات المتخذة بشأن هذه الوظائف تبنى بالدرجة الأولى على أساس تقييم الأداء. ويعتبر مقياس مباشر لتعريف بنتائج أدائه وتوجيهه لتحقيق هدف المؤسسة.

2. أهداف تدريبية وتطويرية:

هي أهداف لها صلة مباشرة بالنواحي التدريبية والتطويرية الناجمة عن إجراء تقييم المؤسسات لأداء الأفراد، تستخدم هذه الأخيرة في النتائج التي يظهرها التقييم الأفراد المحتاجون إلى التدريب والتطوير، بعد ذلك وضع البرامج التدريبية التي تحقق الأداء المطلوب.

3. أهداف تشخيص مشاكل الأداء:

يعتبر تشخيص المشاكل التي تنتج عن الأعمال وممارسات الأفراد العاملين من بين الأهداف الرئيسية لتقييم الأداء البشري، إذ تكشف بوضوح عن نوع المشاكل التي تعترض حسن أداء الأفراد بمهارة وفعالية، بالإضافة إلى الكشف عن الأفراد الأكفاء وبذلك تبرز من خلال جعل عملية التقييم تنطلق من الأداء الجيد.

¹ حسن بلوط إبراهيم، إدارة الوارد البشرية (منظور إستراتيجي). دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص.ص. 365-367.

4. أهداف قانونية وإدارية:

إن الإدارة الحديثة للمنظمة تركز في عصرنا هذا على عمل الأفراد كفريق وترغب في مكافأة الأفراد على أدائهم كمجموعة، وهذا يعني أن الإدارة الحديثة تتكفل على الدوافع الجماعية، التي تحددها ثقافة المنظمة للأفراد والتي تتوقع منهم الالتزام الدقيق بشروطه، أضف إلى ذلك أن تقييم أداء الفرق أو المجموعات أسهل من تقييم أداء الأفراد. و يمكن إنجاز أهداف عملية تقييم الأداء في الشكل التالي:

رابعا - معايير تقييم أداء العاملين:

يقصد بمعايير تقييم الأداء الأسس التي ينتسب إليها الفرد وبالتالي يقارن بها للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر الأداء جيدا ومرضيا عندها، لذلك فتحديد هذه المعايير يعتبر ضروريا في تقييم الأداء كما تساعد العاملين على معرفة ما هو مطلوب منهم، إضافة إلى توجيه القادة والمشرفين إلى النواحي لتحسين الأداء. رغم الاختلاف في الآراء حول تحديد معايير تقييم الأداء، وهذا لارتباطها بطبيعة نشاط المنظمة، والمستوى التنظيمي للعامل، إلا انه يمكن تقسيمها إلى جانبين أساسين هما:

1. معايير موضوعية:

وهي المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل: كمية الإنتاج، النوعية، الزمن، التكلفة، تحقيق الأهداف.

2. معايير سلوكية:

تكشف المعايير السلوكية عن صفات الفرد الشخصية مثل: قابلية وسرعة التعلم، الاستفادة من التدريب، العلاقة مع الآخرين، المواظبة، المبادأة، الاتزان الفعلي... الخ. إلا انه مهما كان المعيار فلا بد أن يشترط الدقة في التعبير عن الأداء المراد قياسه، إضافة إلى الصدق، الثبات، سهولة الاستخدام، وإبراز الاختلافات في الأداء مهما كانت صغيرة.

خامسا - مراحل عملية تقييم الأداء:

نظرا لصعوبة وتعقيد عملية تقييم أداء العاملين لذا تتطلب تخطيطا سليما يركز على أسس وخطوات متسلسلة تسلسلا منطقيا من اجل تحقيق الأهداف المرجوة وتتم عملية تقييم أداء العاملين بعدة مراحل وتمثل في:

1. تحديد متطلبات التقييم وأهدافه:

يجب أن تجيب إدارة الموارد البشرية على السؤال التالي : ما الذي نريد أن نقيمه في أداء العامل ؟ إذ لا بد من تحليل أداء العامل إلى أجزاء محددة حتى تستطيع الإدارة أن تخصص المعايير ما يمكن أن يقيس هذه الأجزاء أو العناصر من نموذج " وصف الوظيفة ". و قد تندرج هذه العناصر في عدة تقسيمات مثل : نوعية العمل المنجز ، مدى التعاون مع الآخرين درجة الابتكار في الأداء ... وفي بعض الأحيان يتم تصميم نموذج التقييم وفقا لكل مجموعة من الوظائف المتشابهة ، و مهما يكن الأمر فإن على إدارة الموارد البشرية ، بالتعاون مع الإدارات الأخرى أن تحدد وبشكل دقيق ومنذ البداية ، ما هي العناصر المطلوب قياسها و مدى ارتباطها بالأهداف الأساسية للمنظمة و ما هو الهدف من عملية التقييم و لا بد أن تقوم الإدارة بتوضيح هذه العوامل للمشرفين والعاملين على السواء⁽¹⁾.

2. تحديد مسؤولية تقييم الأداء :

يتم تقييم الأداء بواسطة أربع طرق وهي كالتالي :⁽²⁾

- ✓ الطريقة الأولى : و هي قيام المسير بتقييم الأفراد ، و هي الطريقة الأكثر شيوعا ، و هي التي تتماشى مع مبادئ الإدارة على الأخص مبدأ وحدة الأمر. كما أن هذه الطريقة يمكن تقويمها غالبا من خلال قياس المسير الأعلى من المسير المباشر باعتماد التقييم . و يجب أن يلاحظ أن المسؤولية الرئيسية في التقييم
- ✓ هي للمسير المباشر و أن مسؤولية المسير الأعلى هو ضبط وموازنة تقديرات المسيرين المباشرين ببعضهم البعض ، و في التأكد من إبتاعهم للإجراءات و التعليمات بشكل سليم .

(1): عادل حرجوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2006، ص 105 .

(2): أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص ص 314 - 315 .

✓ الطريقة الثانية : وهي قيام العاملين بتقييم المسيرين فإنها قد تفيد في تلك المنظمات أو المواقف الحرجة وذات الحساسية العالية، فبعض المؤسسات الخاصة تتطلب قيام العاملين بتقييم المسيرين. إلا أن ذلك يتم في النادر في المنظمات، و مازال يتم في شكل تجريبي كما أنه يحيطه بعض المشاكل منها:

- أنها تناقض مبادئ الإدارة، على الأخص مبدأ وحدة الأمر.
- كما أن المسيرين يحتجون على قيام العاملين بذلك .
- و أيضا يمانع الكثير من العاملين في تقييم مسيرهم، و اعتبار ذلك أمرا غير مناسب .

✓ الطريقة الثالثة : و هي تقييم الزملاء، فهي مثل سابقتها نادرة الاستخدام، و مازالت تحت التجريب، وهناك مخاطر في استخدامها على المستوى التنظيمي الأدنى لأنها قد تفسد العلاقات الاجتماعية داخل العمل، ويمكن في بعض الأحيان (الأحوال) استخدامها في المستويات الإدارية و بغرض تحديد الاستعدادات القيادية و الإدارية المحتملة لدى قادة و مديري المستقبل، و يمكن لبعض الجماعات و فرق العمل ذات استقلالية أن تستخدم هذه الطريقة .

✓ الطريقة الرابعة : فقد تعني وجود لجنة من المسيرين يقومون بوضع تقييم مشترك من بينهم لكل رؤوس على حدى، وهذه الطريقة تفترض أن المسيرين على قرب من كل العاملين و لديهم المعلومات الكافية للتقييم وهو أمر ليس متوافر بشكل دائم مما قد يحيل عملية التقييم إلى "حصيلة جهد مشترك" . و لذلك تميل بعض المنظمات إلى جعل كل رئيس يقوم بملاء نموذج التقييم كلاً على حدى ، ثم يتم جمع و تبويب كل النماذج في جدول واحد . و يساعد ذلك على إعطاء التقييم الشكل الفخم الذي يبعده عن الفردية ، وأنه أمر يمس التنظيم كله ، و ليس مسيراً واحداً .

3. تحديد معايير عملية تقييم الأداء:

وهي المقاييس التي يعتبر عندها الأداء مرضياً من قبل المؤسسة ، حيث توضع هذه المعايير قبل بداية عملية التقييم ، إذ يوجد هناك شبه اتفاق حول ضرورة توافر خمس معايير وهي :

✓ التوافق الاستراتيجي: ويعني المدى الذي يستطيع فيه نظام إدارة الأداء استنباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق أو الانسجام مع استراتيجيات المؤسسة ، ويؤكد التوافق الاستراتيجي على حاجة أنظمة الإدارة لتوفير الإرشاد والتوجيه حتى يستطيع العاملون المساهمة في تحقيق النجاح .

✓ **الصلاحية** : أي المدى الذي يستطيع فيه معيار الأداء تقييم كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة، وبالتالي الصلاحية تهتم بتغطية مدى التطابق بين الأداء الفعلي للوظيفة من قبل الفرد ومقياس الأداء الوظيفي .

✓ **الاعتمادية** : تتعلق بمدى التناسق بين الأفراد الذين يعهد إليهم بمهمة تقييم الأداء للعاملين ، و يتحقق هذا المعيار إذا تمكن اثنين أو أكثر من المقيمين من التوصل إلى نفس النتائج أو تكون متقاربة و يجب أن لا تختلف هذه الأخيرة في ضوء الفترة الزمنية التي يتم فيها التقييم .

✓ **التحديد**: أي مدى توفر إرشادات أو توجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات ، ويتعلق هذا المعيار أيضا بالأغراض الإستراتيجية و التنموية لإدارة الأداء ، فإن لم يتمكن هذا الأخير من تحديد ما الذي يجب على الموظف عمله لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية فإنه يصبح من الصعب عليه إنجاز هذه الأهداف ، علاوة على ذلك إذا فشل المعيار في تشخيص المشكلات التي يواجهها الموظف في عمله فإنه يصبح من غير الممكن له أن يصحح أداءه .

✓ **القبول** : لا بد أن تكون المعايير المستخدمة لتقييم الأداء مقبولة من طرف الأفراد ، والمعيار المقبول هو الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد .

غير أنه و عند القيام بتقييم الأداء لا بد من مراعاة مجموعة من الأسس حتى تنجح عملية تقييم الأداء

و هي: (1)

- استخدام مفاهيم و معايير موضوعية موحدة لقياس و تقييم الأداء للأفراد في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة و موضوعية القياس و التقييم .
- المقصود بالتقييم ليس الاتهام أو التقصير أو التجريح لذات الفرد، و إنما المقصود هو التعرف على نمط و مستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض لتحديد ما قد يتواجد من قصور و مساعدة الفرد على تداركه .
- توفير نظام فعال بين المسيرين و العاملين على اختلاف مستوياتهم، مما يتيح النقل الواضح و السليم لمفهوم و أهداف و معايير تقييم أداء العاملين.

(1): أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن 21 ، بدون مؤسسة طبع ، القاهرة ، 2000 ، ص ص 332- 333 .

- إدراك المسيرين و العاملين لمفهوم و أهداف و معايير التقييم و إيمانهم بفعاليتها بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير و يدرك المسيرين موضوعيتها و فعاليتها في تنميتهم الذاتية .
- إدراك و اعتبار كل الايجابيات و السلبيات بحيث لا يتم تغليب إحداهما على الأخرى ، لكن من الممكن تغليب الايجابيات طالما لم ييدر من العامل أو الموظف إخلال ملموس بواجبات و أخلاقيات العمل .
- انتقاء المعلومات عن الأداء البشري من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه أو مسيره المباشر و عند تقييم المسير يمكن الاعتماد على آراء الأفراد العاملين .
- المشاركة في عملية التقييم من خلال إشراك المرؤوسين في العملية فإما من خلال دعوتهم لملى نماذج التقييم و توضيح إنجازاتهم ، و إما من خلال مقابلة المقيم مع مرؤوسيه أو غرض تقييم الرئيس المباشر على رؤساءه لعلاج ما قد يحدث من خطأ أو تحيز في التقييم .
- استخدام طرق للتقييم تتناسب مع نوعية الوظائف أي أنه لا يجب التركيز على طريقة واحدة للتقييم .

4. تدريب المشرفين:

يجب تدريب المشرفين أو المسيرين على كيفية تقييم الأداء بطريقة دقيقة و عادلة و كيفية مناقشة نتائج التقييم مع العمال، و ذلك لأن أي خلل في هذه العملية الحساسة جدا سينعكس على الروح المعنوية لديهم و على إنتاجيتهم نظرا لارتباطها بمواضيع عديدة كالترقية، المكافآت، العلاوات ، أو التخطيط للاحتياجات البشرية مستقبلا.

5. مناقشة طرق التقييم مع العاملين :

قبل تنفيذ عملية التقييم يجب أن يناقش المسير مع العامل الطريقة المستخدمة في التقييم ، و أهداف هذا التقييم ، و ما هي العناصر التي سيركز عليها التقييم و الفوائد المتوقع الحصول عليها ، و إنعكاساته على مستقبل العامل.

6. اختيار الطريقة المناسبة للتقييم:

بالرغم من وجود أكثر من طريقة واحدة لتقييم أداء العاملين إلا أن اختيار الطريقة المناسبة أمر جدير بالاهتمام لأن الطريقة المختارة ستصبح المحور الذي تركز عليه العلاقة بين الموظف و رئيسه ، و ليس بمستغرب أن يكون لدينا عدة نماذج و طرق للتقييم في إطار المنظمة الواحدة.

7. مناقشة نتائج التقييم مع العامل:

لازال الكثير من المسيرين يتردد مع العاملين و هذا شيء يجب أن لا يحدث . إذ من حق العامل أن يعرف نتائج التقييم و أن يعرف جوانب القوة و الضعف في أدائه، و أن يناقشها مع رئيسه بحرية تامة من أجل معرفة مدى تقدمه في العمل مع ما هو متوقع منه من قبل الإدارة.

فعند غياب مثل هذه المناقشة سيبحث الموظف عن طرق أخرى لإشباع رغبته في هذا المجال و قد توصل إلى نتائج غير دقيقة الأمر الذي سينعكس سلبا على أدائه بشكل مستمر.

8. وضع خطط وتطوير الأداء مستقبلا:

و تبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تصل فيها نتائج العملية مع ما خطط له مسبقا. وعلى المسير في هذه المرحلة أن يحدد جوانب التطوير، وقد تتحدد هذه الجوانب في واحدة أو أكثر من متطلبات العمل مثل :

- الجانب الفني .
- سلوكيات الأداء و التعاون مع الزملاء و المسيرين .
- رفع كفاءات الاتصال .
- رفع كفاءات لإتخاذ القرار⁽¹⁾.

ان تقييم الأداء من وضع تخطيط الأداء الذي يتم تقييمه وصولا إلى اتخاذ قرارات فعالة للإدارة بناء على المعلومات المحصلة من عملية التقييم (الحاجات التدريبية للعمال، المهارات المتوفرة...الخ).

سادسا: طرق تقييم أداء العاملين

لقد تعددت الطرق المستعملة في تقييم أداء العاملين، مما جعل الإمام بما أمر صعب للغاية. بالإضافة إلى وجود عدة طرق منها التقليدية و الحديثة و على المنظمة أن تختار الطريقة أو الطرق التي تناسبها. و تضمن تقييم موضوعي و سليم لأداء عاملها. إلا أننا سنحاول التطرق إلى الطرق الشائعة منها:

(1): عادل حرجوش صالح، مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص. 105- 106.

❖ الطرق التقليدية:

1. طريقة المقياس المدرج: تقوم هذه الطريقة على إعداد تقرير على مجموعة من الصفات التي تعبر عن العمل أو تقيس مستوى معين من الوظائف ، وتعطى لكل صفة من الصفات درجة أو وزن يتراوح بين الصفر و المائة (0-100) وعلى مدى انطباق المائة أو أجزائها يتم وضع الدرجة من قبل المسير المباشر على العاملين، و بعدها يتم جمع الدرجات التي حصل عليه العامل لتكون بمثابة تقرير حول مستوى أدائه. (1)

✓ مميزات:

- تتميز بالبساطة .
- تعتمد على الدقة غي تحديد الصفات المرتبطة بالأداء الفعال خاصة باعتمادهم على عملية تحليل العمل .

✓ عيوبها:

- احتمال تحيز الرئيس المباشر لأحد المرؤوسين بصفة محددة مما يؤدي إلى التأثير على التقييم النهائي للفرد سواء كان إيجابيا أو سلبيا .
- استخدام استمارة واحدة على مجموعة الوظائف المختلفة ، يعني توحيد الصفات التي تقاس بها كفاءة الفرد مما يدعو إلى اعتماد أكثر من استمارة لهذا الغرض .
- صعوبة تصميم برنامج تدريبي أو تطوري للأفراد العاملين الذين يكون تقييم أدائهم متخصصا ، لأنه في الغالب الصفات عامة.

2- طريقة المقارنة الزوجية: يتطلب هذا الأسلوب من المديرين مقارنة كل موظف بزملائه في مجموعة بشكل منفرد، أي واحد تلو الآخر، ويتم إعطاء العامل درجة واحدة في كل مرة يتفوق فيها تقييمه على زميله ، وبعد الانتهاء من المقارنة الثنائية يحسب المدير عدد المرات التي تفوق فيها أداء الفرد موضع التقييم على زملائه ، يصبح ذلك المجموع هو الأساس في تحديد الترتيب النهائي لأفراد المجموعة.

ويمكن معرفة عدد المقارنات الزوجية بالقانون التالي: (2)

(1): بلوناس عبد الله ، مرجع سابق ، ص.5.

(2): عادل حسن ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر ، 2004 ، ص 175 .

عدد المقارنات = ن (ن - 1)

حيث: ن: هو عدد الأفراد.

✓ ميزاتهما:

- طريقة سهلة و بسيطة.
- يمكن أن نقول أن نتائجها إلى حد ما صحيحة مهما اختلفت أطراف التقييم.
- تناسب خاصة المؤسسات ذات عدد عمالة قليل.

✓ عيوبها:

- تستغرق وقتا طويلا ، خاصة في الحالات التي يتسع فيها نطاق الإشراف.
 - تعجز في الكشف عن الفروق بين الأشخاص الذين يكونون في رتب متقاربة.
 - تفشل في الكشف عن أنماط السلوك السلبي ، التي تحتاج إلى معالجة بسبب تركيزها على السلوك ككل.
- 3- طريقة القوائم المراجعة:** وهي إحدى الطرق التقليدية المستعملة في تقييم أداء العاملين وتمر وفق المراحل التالية :

أ - تحدد الإدارة قوائم بأوصاف سلوكية محددة مثل:

لا	نعم	العبارات أو الأوصاف السلوكية
		هل يتبع تعليمات المشرف
		ينجز عمله بإتقان
		يتقيد بأوقات الدوام الرسمي

ب - يستخدم المقيم هذه القوائم العدة من قبل الإدارة .

ج - يختار المقيم أو المشرف العبارة أو الصفة لأداء الأفراد الذين هم بصدد التقييم.

مثل: هل يتبع العامل تعليمات المشرف ← المشرف في هذه الحالة يختار نعم أو لا.

د- عندما ينتهي المشرف من رصد الإجابة عن العبارات الواردة في القوائم يعيدها للإدارة.

هـ- تقوم الإدارة العليا بتحليلها وتحديد درجات و أوزان العبارات المختلفة.

و) يعود التقييم النهائي إلى المشرف المباشر ليتولى مناقشتها مع الأفراد المعنيين⁽¹⁾.

✓ ميزاتها:

- تقلل من التحيز من قبل المسيرين.
- بسيطة وسهلة الفهم.
- يشارك في تنفيذها خبراء الوظائف المراد تقييمها.

✓ عيوبها:

- كلفتها عالية حيث تتطلب من المنظمة إعداد قوائم بقدر ما يوجد من تصنيفات وأعمال وفقا للأعمال الموجودة لديها.
- تتطلب جهدا ووقتا لإعداد قوائمها.

4-طريقة الصفات : في كثير من الأعمال وخاصة تلك التي لا يمكن قياس أداء الأفراد فيها كما ونوعا لذا تلجأ المؤسسات لاستخدام طريقة الصفات لقياس الأداء ويتطلب ذلك تطبيق الخطوات التالية:⁽²⁾

أ- تحديد العناصر اللازم اعتمادها كمقياس للتقييم مثل: مستوى الأداء، علاقة العامل مع مسيريه، علاقته مع زملاءه في العمل، تحمل المسؤولية، المحافظة على أوقات الدوام الرسمي، المعرفة الفنية، الانضباط في العمل ... وغيرها من العناصر التي قد تراها الإدارة ذات أهمية للتقييم .

ب- إعطاء كل عنصر من العناصر السابقة درجة معينة مثل : ممتاز، جيد جدا ، مقبول، ضعيف، راسب.

ج- تحديد نقاط لكل درجة .

(1): علي غربي ، إسماعيل قيرة ، بلقاسم سلاطينية ، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2007 ، ص 145 .

(2):محمد فالخ صالح ، الموارد البشرية.دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2004 ، ص.ص. 139 - 140 .

د- وضع عناصر تقيد الأداء والدرجات والنقاط داخل نموذج يتم إعداده لهذه الغايات يطلق عليه اسم "نموذج تقييم الأداء".

هـ- يطلب في المقيم تدوين ملاحظاته بجانب كل عنصر في عناصر التقييم أو في المكان المخصص لذلك في أسفل النموذج .

و- يتم جمع النقاط التي حصل عليها العامل لتحديد تقديره النهائي .

ي- يقوم الشخص الذي أعد التقييم بتوقيعه مع تحديد تاريخ إعداده .

الدرجة	العبرة
3	ممتاز
2	جيد جدا
1	مقبول

✓ ميزاتها:

- تمتاز بالسهولة .
- تساعد المقيم على أداء مهمته بدقة أكبر .

✓ عيوبها:

- يزداد فيها تحيز المقيمين في أحكامهم على الأفراد و مرده تباين شخصياتهم و ميولهم و مشارهم .
- السماح لإحدى الصفات الشخصية بأن تهيمن على سائر الصفات الأخرى .

5- طريقة التوزيع الإجباري : ترمي هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم و الميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم العاملين، لذلك تلزم بغض المنشآت المسيرين المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد، بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي و يقضي هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة العادية بالنسب التالية :

10% من مجموع الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جدا .

20% من مجموع الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة.

40% من مجموع الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة متوسطة.

20% من مجموع الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة .

10% من مجموع الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة جدا.

ويلزم الرؤساء المباشرون بتوزيع تقديرات على الأفراد العاملين وفقا للتوزيع السابق أي اختيار:

10% بدرجة ممتاز .

20% بدرجة جيد .

40% بدرجة مقبول.

20% بدرجة ضعيف.

10% بدرجة ضعيف جدا. (1)

✓ مزاياها:

- تمنع هذه الطريقة المقيم من التساهل أو التشدد في قياس أداء العاملين .
- تتميز بالسهولة و البساطة لأن الرئيس المباشر هو الذي يقوم بعملية التقييم.

✓ عيوبها :

- لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من الأفراد العاملين .
- التقييم على أساس الأداء العام لا يوضح الفروقات الفردية في الأداء .

(1):صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر) ، الدار الجامعية ، مصر ، 2004 ، ص.387 .

❖ الطرق الحديثة

1- طريقة الاختيار الإلزامي: هذه الطريقة تهدف إلى تحقيق الموضوعية و العدالة في تقييم الأداء و بموجبها يتم جمع و حصر عدد العبارات التي تصف أداء العامل و تقسم إلى مجموعات ، و تقسم كل مجموعة إلى ثنائيتين ، و كل ثنائية فيها عبارتان

الأولى : تصف النواحي الحسنة في العامل .

الأخرى: تصف النواحي السيئة في العامل⁽¹⁾ .

✓ ميزاتها :

- هي طريقة قادرة على تجسيد الموضوعية إلى حد ما أثناء التقييم ، حيث المقيم لا يعرف عند الاختيار للصفات مدى أهمية كل منها ، وهل اختياره في مصلحة العامل أم لا .
- تجبر المقيم على دراسة أداء الفرد بشكل دقيق و إجراء أحكام تحليلية للعبارات لمعرفة مدى مطابقتها لسلوك و صفات الفرد .

✓ عيوبها :

- صعوبة فهمها بسبب تعقدها .
- حاجتها إلى مهارة و خبرة في تصميم الثنائيات .
- لا تساعد على معرفة جوانب الضعف في أدائه و بالتالي إلى تطوير أدائه.

2- طريقة الوقائع الحرجة : يتم بموجب هذه الطريقة جمع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تؤثر في أداء العامل،

ويطلب من المقيم أن يقوم بملاحظة أداء الأفراد العاملين بشكل دقيق ليحدد أي منها أي الوقائع حدثت

خلال تأديتهم واجبات و مسؤوليات أعمالهم ، وبعد ذلك تقوم الإدارة بتقييم أداء العامل على أساس عدد الوقائع التي حدثت في أدائه .

(1): نادر أحمد أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية . دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2001، ص 237 .

وتجدر الإشارة أن الأحداث (الوقائع) الحرجة عبارة عن حقائق ثابتة و ليست مجرد آراء غير مستندة إلى حقائق مؤكدة و هي تعتبر أعمالاً فعلية ليقوم بها الفرد العامل سواء كانت ذات مردود سلبي أو ايجابي⁽¹⁾.

✓ ميزاتها :

- ابتعادها عن التحيز في التقييم .
- إعطائها لفكرة واضحة و دقيقة عن أداء العامل ، لأنها تحدد نقاط القوة و الضعف في أدائه و ذلك من خلال ملاحظته لأدائه بشكل دقيق ، وتحليل أدائه أثناء ملاحظة حدوث الوقائع .

✓ عيوبها :

- تتطلب جهود كبيرة و مستمرة من قبل المقيم في متابعة و ملاحظة أداء العاملين و كتابة المواقف الايجابية و السلبية أثناء التقييم .
- انخفاض الموضوعية في عملية التقييم حيث المواقف السلبية المؤشرة في بداية فترة التقييم قد تكون مواقف مؤقتة تم تلاشيها من قبل العامل .

3- طريقة الإدارة بالأهداف : تركز هذه الطريقة على الأداء المستقبلي إلى جانب الأداء الماضي ، ويشترك المسير و العاملين في تحديد الأهداف الواجب الحصول إليها و يتم ذلك من خلال الخطوات التالية:⁽²⁾ .

أ- يقوم المسير بتحديد الواجبات التي يجب أن يقوم بها و مناقشتها مع المسير المباشر للوصول إلى الصيغة النهائية لهذه الواجبات و المسؤوليات .

ب- يتم تحويل تلك الواجبات إلى أهداف زمنية و كمية في آن واحد فمثلا : لا نكتفي بالقول أنه من الضروري زيادة الإنتاج ولكن يجب القول أننا على استعداد لزيادة حجم الإنتاج بمقدار خمس وحدات غي الشهر الواحد .

ج- تناقش هذه الأهداف مع المسير و يتم الاتفاق على سبل الوصول إليها.

د- يتم مراجعة التقدم نحو الأهداف بانتظام خلال كل فترة زمنية تم الاتفاق عليها بين المسير و العاملين .

هـ- بعد أن تنتهي المدة المحددة لتحقيق الأهداف يقوم المسير بتقويم نفسه موضحا ما أنجزه من أعمال للوصول إلى الأهداف التي سبق تحديدها معززا ذلك بحقائق رقمية .

(1): نفس المرجع السابق ، ص. 239 .

(2): محمد الصيرفي ، مفاهيم إدارية حديثة ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2003 ، ص 7 .

✓ مزاياها :

- تشجيع الأفراد على تحديد أهداف جيدة .
- أسلوب موضوعي يعتمد على أساس الأداء الفعلي.
- يؤدي إلى تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم مسبقا .
- تسهيل عملية التخطيط و التنسيق بين الأهداف .

✓ عيوبها :

- تركز على النتائج و تهمل أسلوب تحقيقها.
- من الصعوبة مقارنة أداء الأفراد المختلفين .

4- طريقة 360° : وفق هذه الطريقة يجري تقييم للعامل من جانب كافة المحيطين به في دائرة 360 درجة

من جانب كل من: الرئيس ، الزميل ، المرؤوس ، العميل الداخلي ، العميل الخارجي ، العامل نفسه.

وتصوب هذه التقييمات في وعاء لدى الرئيس يستعين به في إعداد تقييم لأداء مرؤوسيه وهكذا يتضح للموظف كيف قيمه الآخرون ، فيقارن تقييماتهم بتقييمه لنفسه ويسعى للاستفسار منهم وله أنه يستفسر أو يشارك في التخطيط لتطوير أدائه على أساس ما تبين من نقاط القوة أو الضعف في شخصيته وأدائه⁽¹⁾.

✓ مميزات:ها:

- توفر معلومات دائمة وكاملة من عدة جهات وطول الوقت.
- تقلل من التحيز القائم على الانطباعات الشخصية.
- تساعد أكثر من غيرها في التطور الاستراتيجي للموظف.

✓ عيوبها:

- اعتراض البعض عليها على الأخص اعتراض الرؤساء أن يتم تقييمهم بواسطة مرؤوسيههم.
- تستحوذ على وقت كبير من العاملين على حساب إنتاجية العمل.

لا توجد طريقة واحدة و وحيدة صالحة لكل المؤسسات يستخدمها المسيرون لتقييم أداء عملهم لذا عليهم اختيار الطريقة المناسبة لذلك . حسب نظام القيم ، ثقافة المؤسسة هيكلها ، أفرادها ، أهدافها ... أو يمكن

(1): أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ، بدون مؤسسة طبع ، مصر ، 2004 ، ص 339 .

للمسير أن يمزج مجموعة من الطرق للقيام بتقييم الأداء ، و بما أن عملية تقييم الأداء هي عملية يقوم بها الأفراد ، فإنه تشوبها بعض من الأخطاء التي قد تقع فيها و هذا ما سنحاول معرفته لاحقا.

المبحث الثالث: مساهمة القائد في رفع أداء الموارد البشرية.

بعد أن تطرقنا في المبحث السابق إلى أداء الفرد في المنظمة، من حيث مفهومه ، علاقته بالرضا الوظيفي، تقييمه، والعوامل التي تحدد مستواه لدى الفرد، ونظرا لأن موضوعنا الأساسي يتعلق بالأنماط القيادية التي تتمثل وظيفتها في التأثير في العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وبما أن أداء العامل يعد الركيزة الأساسية في تحقيق هذه الأهداف، لذلك سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى الوسائل والأساليب التي يستخدمها القادة في تحسين أداء العاملين، ونظرا للدور الواسع للقادة في المنظمة: تحفيز العاملين، مساعدتهم في إنجاز العمل، خلق روح الفريق بينهم، معالجة الصراعات، تغيير اتجاهاتهم السلبية نحو العمل والمنظمة، لذلك سنقوم بتقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

المطلب الأول: دور القائد في تحفيز العاملين.

المطلب الثاني: دور القائد في بناء عمل الفريق.

المطلب الثالث: دور القائد في تغيير اتجاهات العاملين.

المطلب الأول: دور القائد في تحفيز العاملين

تؤدي القيادة الجيدة إلى بناء علاقات إنسانية سليمة بين القادة والعاملين، لذا يعتبر ركيزة هامة في وظيفة التوجيه التي يقع عبؤها على عاتق القادة، ويمكن نجاح التوجيه من خلال خلق المناخ الملائم الذي يمكن في ظله رفع أداء العاملين بكفاءة وفعالية، دون أن ننسى الحوافز(المكافآت والجزاءات) التي يمكن للقائد أن يستعملها لرفع أداء عامليه، فقبل العمل يساهم القائد في رفع قدرة عامليه وتحديد مستويات الأداء المطلوب لتحقيق أهداف محددة .

أولاً - تحسين القدرة:

بما أن أداء العامل يتوقف إلى حد كبير على المؤهلات والمهارات التي يمتلكها في مجال عمله، لذا يجب على القائد المساهمة في استغلال وتنمية هذه القدرات وذلك من خلال:

1- التدريب والتعليم:

في ظل بيئة عمل سريعة التغيير فإن المهارات والمعارف تتقادم بسرعة، لذا يجب عن القائد أن يساهم في تعليم وتدريب الأفراد العاملين¹، سواء بأن يقوم بذلك بنفسه من خلال التكليف بمهام خاصة، المرافقة أثناء العمل بالتوجيه والمتابعة، وتشجيعهم وحثهم على التدريب والتعليم.

2- الإختيار المناسب:

يعني توزيع العاملين على مهام ووظائف تناسب قدراتهم ومؤهلاتهم، وهذا يتطلب من القائد تحليل ودراسة مهارات ومعارف كل عامل ثم البحث عن الوظيفة التي تلائمهم، وبالتالي يرفع من خلالها أدائه.

3- الملاءمة:

وهي مكملة للعملية السابقة، أي يبقى العامل في وظيفته لكن يتم تحليل مكونات العمل قصد اكتشاف توليفة من المهام التي يمكن أن يكون أداؤه مرتفعا فيها، هذه التوليفة تشمل: المعدات، الآلات، الأفراد، النفوذ،... الخ².

4- توفير الموارد:

يتمثل توفير الموارد في توفير الوسائل التي يحتاجها العامل في أداء العمل، وهذا يتطلب من القائد أن يتابع العاملين أثناء العمل، ويسمح لهم بالتعبير عن مدى كفاية الموارد، وكمثال "Edson De Bueno" هو

صالح جليل، أثر القيادة الإدارية على أداء العمال (دراسة حالة بمجمع صيدال الجزائر)، مرجع سابق، ص. 153.¹

² M. DARBALET, L. IZARD, M. SCARAMUZZA, Notions fondamentales de gestion d'entreprise, ed Foucher, Paris., 95, P : 230.

مدير شركة "AMIL" وهي إحدى أكبر المنظمات الصناعية في البرازيل يقول أن "أهم مسؤوليات القائد هي توفير المعدات التي يحتاجها العاملون لدعم النشاط"¹.

ثانياً- تحسين بيئة العمل :

يعتبر تحسين بيئة عمل بمثابة حافز للعاملين على رفع أدائهم، لذا على القائد أن يبذل جهده لتحسين شروط العمل وضمان الأمن والسلامة للأفراد أثناء العمل، فهذا يبين اهتمام القادة بالعاملين.

ثالثاً- تحسين الدافعية:

المكون الثالث لأداء العامل هو الدافعية، إذ يجب أن يتمتع القائد بالقدرة على التأثير في دافعية العاملين نحو العمل، وهو ما ينعكس على الجهود المبذولة من طرفهم والرغبة في العمل لديهم، ومن أجل تحسين دافعيتهم على القائد الالتزام بالعناصر التالية:

1- وضع أهداف للأداء للمرؤوسين:

يعتبر الوضع ذو تأثير هام على النتائج التي المحققة، ولكي تساهم عملية وضع الأهداف في تحسين دافعية العاملين وبالتالي رفع أدائهم، يجب أن تتوفر فيها الشروط التالية² :

- مساهمة العاملين في وضع أهداف الأداء، مما يجعلها مفهومة ومقبولة لديهم، بالإضافة إلى خلق الالتزام لديهم، وهذا ما يبرز أهمية توافر سمة المشاركة في صنع القرارات لدى القائد.
- يجب أن تكون أهداف الأداء محددة، قابلة للقياس، متناسقة وطموحة.
- يجب توفر تغذية مرتدة متكررة بين القائد والعامل، فالقائد يستقبل معلومات عن توقعات العامل واقتراح تعديلات، مما يعطي فرصة للقائد لتحديد كيف يعمل، فيستقبل معلومات عن سير عمله ومستوى أدائه، مما يشكل له دافع على التحسن.

¹ صالح جيلح، اثر القيادة الإدارية على أداء العمال (دراسة حالة بمجمع صيدال الجزائر)، مرجع سابق، ص154.

² صالح جيلح، اثر القيادة الإدارية على أداء العمال (دراسة حالة بمجمع صيدال الجزائر)، مرجع سابق، ص155.

2 - تحقيق الأداء المطلوب:

تتمثل وظيفة القائد في جعل الطريق نحو تحسين الأداء ممكناً، وذلك بإدراك القائد العقبات التي يواجهونها ، كما يجب أن يملك الاستعداد، الحزم والمبادرة لإزالتها، و يكون هذا التدخل عند الطلب وإلا فإنهم سينظرون للقائد الذي يتدخل في تفاصيل أداء عملهم أنه متطفل ولا يثق بقدراتهم وإخلاصهم، ويتحسد واجب القائد في تيسير أداء العاملين في نظرية المسار والهدف التي بينت للقائد المسار الذي يسلكه في قيادته لتحقيق أهداف العمل.

إن نجاح القائد في تحسين دافعية العاملين، يتطلب منه تقديم المساعدة المناسبة لهم، وهذا من خلال تغيير أسلوب القيادة حسب نوع المساعدة التي يحتاجها كل عامل، أي يجب عليه ممارسة أساليب قيادة مختلفة حسب العمال أو المواقف، حيث حددت أربع أنماط للقيادة حسب مقدار المساعدة المناسبة للعاملين ، وتتمثل هذه الأنماط في¹:

● القيادة الموجهة:

القائد يعطي توجيهات وإرشادات محددة، كما يجب عليه أن يحدد للعامل ما يجب عمله وكيف يتم ذلك، ويؤدي هذا السلوك الموجه إلى تحسين دافعية العامل.

● القيادة المساندة:

القائد يعطي اهتماماً بالوضع الإنساني للعامل وحاجاته، وجعل جو العمل مريح للعاملين من الناحية النفسية، و يؤدي هذا السلوك المساند إلى تحسين دافعية العامل الذي يعمل تحت الضغط والإحباط.

● القيادة المشاركة:

القائد يستشير العامل ويأخذ باقتراحاته بشكل جدي قبل اتخاذ أي قرار يتعلق بالعمل، ويؤدي هذا السلوك المشارك إلى تحسين دافعية العامل الذي يفضل الاستقلالية والسيطرة والتجاوب بشكل إيجابي مع المشاركة.

¹ ظاهر كلالدة، مرجع سابق، ص. 149 - 154.

● القيادة الموجهة بالإنجاز:

القائد يضع أهدافا للعامل تتميز بالتحدي وهو يتوقع منه أداء مرتفعا، مع إبداء الثقة الكبيرة في تحمل المسؤولية، ويؤدي هذا السلوك الموجه بالإنجاز إلى تحسين دافعية العامل عندما تكون المهام صعبة وغامضة والعامل لديه القدرة على العمل والرغبة في استقلالية الإنجاز.

3- استعمال المكافآت والجزاءات

بمجرد وضع القائد لأهداف الأداء بمشاركة العاملين ثم تقديم المساعدة لهم لتحقيقها، تأتي الخطوة الموالية لتحسين الدافعية والمثمنة في تشجيع إنجاز أهداف الأداء عن طريق ربطها بالمكافآت والجزاءات، أي أن يجعل القائد عامله يشعرون أن هناك مكافآت أكثر لأصحاب المستويات المرتفعة للأداء، وكذلك وجود جزاءات لأصحاب المستويات المنخفضة للأداء.

1- استخدام مكافآت بارزة:

تعني المكافأة الاستجابة بطريقة إيجابية نحو السلوك المرغوب فيه من طرف العاملين من خلال الشكر، المدح العلني، العلاوات والترقيات،...، وحتى تساهم المكافآت في تحسين دافعية العاملين لأداء العمل، يجب إن تتوفر على الشروط التالية:¹

● أهمية المكافآت:

لا يتحسن أداء العامل إلا إذا أعطى قيمة شخصية للمكافآت التي يحصل عليها، لذا يحاول القائد معرفة المكافآت التي يفضلها العاملين، ثم يسعى لتوفيرها لهم قدر المستطاع.

● شرطية المكافآت:

تتمثل شرطية المكافآت في أن تتوقف المكافآت التي يقدمها القائد على مستوى الأداء الذي يتحلى به العامل، فكلما كانت المكافآت المقدمة مرتبطة بما يبذله العامل من جهد، كلما زادت شرطية المكافآت.²

● عدالة المكافآت:

¹ صالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العمال (دراسة حالة مجمع صيدال الجزائر)، مرجع سابق، ص.157.

² احمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص.208.

تشير المكافآت إلى إدراك العامل لعدالة المكافآت وذلك من خلال المقارنة بين الجهد الذي يبذله والمكافأة، كما يقارن ذلك بجهد ومكافأة الآخرين، حيث أن شعور العامل بعدالة المكافأة يؤدي به إلى رفع أدائه لضمان مكافآت أعلى، لذا يجب على القائد تحقيق هذه العدالة بشأن عدالة المكافأة.

• فورية المكافآت:

تقديم المكافآت لا يساهم في رفع أداء العاملين إلا إذا تم تقديم المكافأة فور القيام بالعمل، مما يسمح لهم بمعرفة السلوك الذي تمت مكافأته، وفي هذا الصدد يقول فريديريك تايلور "يجب أن يعرف العامل بسرعة مردوديته وأجره الذي يحصل عليه، وإلا فإنه لن يكون للمكافأة طابع التنشيط، ويجب أن تعطى له الفرصة لقياس ما قدمه وتحديد رجه بدقة في نهاية كل يوم عمل، إذا أردنا أن يبذل قدراته على أحسن وجه"¹، إذن فالتأخير بين الأداء والمكافأة يضعف دافعية العامل، مما يفقدها دورها في رفع الأداء.

ب- استخدام جزاءات ملائمة:

يعني الجزاء الاستجابة بطريقة سلبية نحو السلوك غير المرغوب فيه من طرف العاملين، من خلال التنبيه، الإنذار، الحرمان من العلاوة وغيرها، وذلك بهدف منع تكرار هذا السلوك مستقبلاً، لذا فالجزاء من واجبات القائد ينفذه لتأمين النظام والعدالة، وقصد الاستخدام الجيد للجزاءات كأسلوب لتحسين دافعية العاملين للأداء المرتفع، على القادة الالتزام بالشروط التالية²:

- تعيين السلوكيات غير الملائمة، وذلك بإعطاء أمثلة عنها وتوضيح أثرها على الأداء .
- طرح أسئلة للعامل عن أسباب السلوك السيئ، لأنه قد يكون هناك أسباب دفعت العامل لذلك السلوك، مما يتطلب العلاج المناسب لهذا السلوك بالتعاون مع العامل من خلال المتابعة المستمرة والتقييم؛
- وصف السلوكيات التي يتوقعها القائد من العامل بعد سلوكه السيئ، مع التأكد من فهمها والموافقة عليها، وهو ما يقلل من اليأس الذي يشعر به العامل من أنه يمكن معاقبته مهما فعل لتدارك تقصيره أو خطأه؛

¹ F.W. TAYLOR, OP-CIT, P : 191.

² صالح جليلج، اثر القيادة الإدارية على أداء العمال (دراسة حالة بمجمع صيدال الجزائر)، مرجع سابق، ص.158.

- تقديم الدعم بطريقة ملائمة، مثل مدح النواحي الايجابية في عمله والتأكد من عدم وجود مشاكل في طريق الأداء، لأنها قد تكون سبب ضعف الأداء؛
 - ربط بلوغ النتائج المرغوبة بالتحسين المستمر في الأداء وليس الأداء الجيد فقط، مما يجعل العامل لا ييأس حتى وإن كان أداءه ضعيفا.
- نظرا للنفوذ الذي الكبير الذي يتمتع به القائد على العاملين للوصول إلى أداء أفضل، وهذا بفعل سيطرته على المكافآت والجزاءات، لذا من المهم أن يتعلم كيفية الاستخدام الفعال للمكافآت والجزاءات حتى يحقق باستمرار نتائج إيجابية مستهدفة.

4- إشباع حاجات العاملين:

بما أن الحاجات هي أهم الدوافع التي تحدد سلوك الفرد، لذا لا يمكن للقائد أن يدفع عامله إلى الأداء المرتفع إلا بتلبية حاجاتهم وإشباعها، وجعلها وسيلة لدفعهم إلى أداء العمل على أحسن وجه، ويتم إشباع حاجات العاملين مثلا: الحوافز التي يمكن للقائد من خلالها بناء علاقات إنسانية معهم، وبالتالي التأثير فيهم لتحقيق أهداف المنظمة، ويمكن تقسيم الحاجات إلى ثلاث مجموعات: حاجات اقتصادية، نفسية واجتماعية، ولكل منها الحوافز المناسبة لإشباعها:¹

أ- الحاجات الفيزيولوجية:

والحاجات الفيزيولوجية هي الحاجات الأساسية للفرد كالحاجة إلى الطعا والشراب والمأوى، وتمثل الحاجات في مكان العمل في الاهتمام بالراتب، وظروف العمل الأساسية (مثل التدفئة و التكيف... الخ).

ب- الحاجات النفسية:

إن إشباع الحاجات النفسية يعتبر من الحوافز الهامة للعاملين التي تدفعهم إلى بذل جهد أكبر في العمل، كما تؤدي إلى قيام علاقات جيدة بينهم وبين القائد، ومن أهم الحاجات النفسية:

¹ صالح جيلج، مرجع نفسه، ص.ص. 162-163.

● الحاجة إلى الأمان والاستقرار:

بمجرد أن يشيع الفرد حاجته الفيزيولوجية بدرجة مرضية، فإنه ينتقل إلى حاجات الأمان حيث تأخذ أهميتها كعوامل دافعة، وهي تتمثل في الاستقرار الاجتماعي، وفي مجال العمل تشبع هذه الحاجات من خلال الأمان الوظيفي،... الخ.¹

● الحاجة إلى التقدير والاحترام:

وهي رغبة الفرد في شغل مركز اجتماعي والإحساس بالثقة بالنفس، ويمكن توفير هذه الحاجات في مجال العمل من خلال توفير منصب وظيفي وترقيات.

● الحاجة إلى تحقيق الذات:

يمكن للقائد إشباع هذه الحاجة بإعطاء العاملين الفرصة لتطبيق أفكارهم وطرق العمل التي تحقق الأهداف بشكل أفضل، كما أن مشاركة القائد للعاملين الرأي واستشارتهم في الأمور التي تخص العمل وتمكينهم من العمل الذي يستطيعون النجاح فيه والذي يحتوي على تحدٍ لقدراتهم بما يسمح لهم من إبراز كفاءاتهم، لأن ذلك يشبع حاجتهم لتحقيق ذواتهم مما يشكل حافزاً لهم على الأداء المرتفع.

ج- الحاجات الاجتماعية:

إن إشباع الحاجات الاجتماعية العاملين لا يقل أهمية عن إشباع الحاجات النفسية، لذلك يجب على القائد مراعاتها حيث أن تلبيتها يساهم في رفع الأداء الجماعي، ومن أهم الحاجات الاجتماعية:

● الحاجة إلى الإحساس بالانتماء:

العامل بحاجة إلى الإحساس بأنه جزء من جماعة المتعاونة لتحقيق هدف مشترك، لذا يمكن للقائد إشباع هذه الحاجة من خلال خلق الإحساس لدى العاملين بأنهم أعضاء أسرة واحدة و ذلك خلال اتصالاته بهم، وتوجيههم بعيداً عن الصراعات الشخصية التي قد تنتج عن الفروق الجنسية، المهنية، الجغرافية وغيرها.

¹ بنوناس صباح، مرجع سابق، ص 31.

بعد تعرضنا لمختلف حاجات العاملين والدور الذي يمكن على القائد أن يقوم به لإشباعها عن طريق تبنيه لنظام شامل للحوافز سواء كانت مادية أو معنوية، يتبين لنا مدى مسؤولية القائد اتجاه تحفيز العاملين بهدف رفع أداءهم.

رابعاً- مقومات التحفيز الفعال:

بعد عرضنا وتحليلنا للدور الذي يلعبه القائد في تحفيز العاملين للعمل، نتساءل عن الشروط التي يجب أن يأخذها في اعتباره حتى يجعل من عملية التحفيز عملية فعالة، ألا وهي رفع أداء العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي، لذا يمكن عرض هذه الشروط كما يلي:

- ✓ يجب أن يكون هدف عملية التحفيز واضحاً، معروفاً ومحدداً؛
- ✓ التعرف على العاملين، حاجاتهم، مجالات اهتمامهم، وأنواع الحوافز التي تؤثر عليهم، كما يجب أن يأخذ القائد بعين الاعتبار أن كل عامل له شخصيته الخاصة، دوافعه، وطموحاته؛
- ✓ يجب أن يخضع القائد نظام التحفيز إلى المتابعة والتقييم السليم؛
- بالإضافة إلى الشروط السابقة لنجاح نظام تحفيز العاملين، هناك من يضيف إليها شروط أخرى، من أهمها:
- ✓ يجب على القائد تنويع وتحديد الحوافز من فترة لأخرى حتى يكون العامل مدفوعاً لبذل الجهد لرفع أدائه للحصول على الحافز المرغوب¹.
- ✓ حاجات العاملين أحياناً ما تكون متناقضة فيما بينها، فالكل يحتاج ويرغب مثلاً في الترقية، لذلك على القائد معرفة الحاجات الأساسية وأن يفضل إشباع الحاجات التي تعمل على تحسين أداء الجماعة.

المطلب الثاني: دور القائد في عمل الفريق:

تنبع فلسفة فريق العمل من مفهوم التعاضد La synergie، والذي يشير إلى أن أداء الفريق يكون أكبر من الجمع الحسابي لأداءات أعضاء هذا الفريق عندما يعمل كل منهم منفرداً، وبما أن المنظمة تسعى لتحقيق أهداف مشتركة لذا على أعضائها التعاون لتحقيقها، أي أن تشكيل فريق عمل تتعاون لتحقيق أهداف المنظمة،

موسى اللوزي، التنمية الإدارية. دار وائل، عمان، 2000، ص. 159 .¹

ويعتبر سلوك القائد سواء على مستوى فريق المنظمة أو فريق فرعي هو محور عمل الفريق، حيث يلعب دور ميسر للعمل Facilitateur ، فيساعد على تلاحم الأفراد في الفريق.

أولاً- تعريف الفريق:

يعتبر العمل في شكل فريق من أبرز مظاهر التعاون في المنظمات الحديثة، وذلك بعد زوال النزعة الفردية التي ميزت المدرسة الكلاسيكية، حيث اختفت كلمة موظف في المنظمات الرائدة لتحل محلها كلمة معاون وبالمثل فإن كلمة مدير اختفت لتحل محلها كلمة منسق، لأن العلاقات داخل المنظمات صارت علاقة تعاون من خلال عمل الفريق.

ويعرف الفريق بأنه " تجمع لأفراد يمثلون علما مختلطا من المؤهلات والمعارف والمهارات والذي يتصرف أفراده عندما يعملون بشكل جماعي لتحقيق أهداف محددة"¹.

يبين هذا التعريف أن الفريق يتميز أعضاؤه بتنوع القدرات والتعاون في العمل لتحقيق أهداف معينة، وهو ما يبين أن العمل الجماعي هي السمة المميزة للفريق.

كما يعرف بأنه "مجموعة من الأفراد يحدث بينهم تفاعل اجتماعي عن طريق الاتصال وتربطهم علاقات اجتماعية مشتركة، ولديهم مجموعة من الأهداف والطموحات والمصالح والدوافع المتقاربة التي يسعون لتحقيقها، كما أن لديهم، قيم، معتقدات، معايير ومبادئ تحدد وتنظم سلوك أعضاء الفريق"².

يبين التعريف أن الفريق يتميز أعضاؤه بوجود علاقات، أهداف، وطموحات مشتركة، بالإضافة إلى قيم ومعايير تنظم سلوكهم، هذه العناصر هي أساس بناء عمل الفريق.

ومنه نقدم تعريف شامل للفريق أن الفريق ليس مجرد تجمع لأفراد تم صدفة أو بمحض إرادتهم، ولكنه "كيان يتألف من أعضاء يعملون معا لتحقيق مهمة معينة ولإنجاز أهداف مشتركة".

¹ صالح جليلج، أثر القيادة الإدارية على أداء العمال (دراسة حالة بمجمع صيدال الجزائر)، مرجع سابق، ص. 164.

² موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص: 96 .

ثانياً- التمييز بين الفريق والجماعة:

تعرف الجماعة بأنها "تجمع يتكون من فردين أو أكثر يتفاعلون أو يعتمدون على بعضهم البعض ويسعون لتحقيق هدف عام"¹، إلا أن هذا التفاعل والاعتمادية يكون أساساً بالمشاركة في المعلومات لاتخاذ القرارات التي تساعد كل عضو فيها للأداء ضمن مسؤولياته المحددة، لذا لا تحتاج الجماعة إلى العمل الجماعي الذي يتطلب جهوداً مشتركة، وبذلك فإن أداء أعضائها هو فقط تجميع للأداءات الفردية، أما فريق العمل فإنه يخلق أثر تجميع إيجابي وإضافي في شكل تعاضد من خلال تنسيق الجهود والتعاون والتآزر².

ثالثاً- دورة حياة الفريق:

يمر أي فريق بعدة مراحل عبر الزمن، كل مرحلة تقدم بعض التحديات للأعضاء والتي يجب أن يتخطوها لكي يتقدموا إلى المرحلة التالية، ويؤدي القائد دوراً محورياً في هذه المراحل وذلك كما يلي³:

1- مرحلة جماعة العمل Le groupe de travail

لا يشعر أعضاء الجماعة بالحاجة الملحة للتعاون لأداء العمل، حيث يقتصر الأمر على تقاسم المعلومات ووجهات النظر وأفضل الطرق التي تساعد كل عضو في اتخاذ القرارات في ميدان مسؤوليته في الجماعة، وهذا يعود للاختلافات في القيم، المعتقدات والأفكار التي توجد بينهم مما ينعكس على سلوكياتهم وتصرفاتهم، ويتضح دور القائد في هذه المرحلة عمله على تأسيس المصادقية وإزالة التوترات وتشجيع الاتصال، كما يحاول خلق إحساس لدى الأعضاء بمعنى العمل وروح الفريق، كما يجب أن يتميز القائد بقوة الشخصية والخبرة العالية ليتمكن من إدارة الخلافات والصراعات، والتي يبدأ بسببها أداء الجماعة في التدهور لأنها تستهلك جزءاً من جهود الأعضاء.

2- مرحلة شبه الفريق La pseude-équipe

يكون المناخ العام في هذه المرحلة أقل توتراً، ويبدأ الأعضاء في التنافس على مواقع التأثير والقوة كما يبدوون في التساؤل عن المعايير التي تنظم الفريق وكيف يتم التعامل مع الذين لا يلتزمون بها، ويشعر الأعضاء

¹ راوية حسن، السلوك في المنظمة، مرجع سابق، ص: 185 .

² ماجدة العطية، مرجع سابق، ص: 354 .

³ صالح جليلج، أثر القيادة الإدارية على أداء العمال (دراسة حالة بمجمع صيدال الجزائر)، مرجع سابق، ص.ص. 166-167.

بالحاجة لتوسيع العمل الجماعي وضم كل الجهود الفردية، ويتضح دور القائد في هذه المرحلة على ضبط إيقاع وديناميكية الجماعة، وكبح الطموحات الزائدة للسيطرة والتحكم لدى بعض الأعضاء قصد المحافظة على مكانته واحترامه كقائد، إن هذه المرحلة هامة جدا للقائد، لأن فشله فيها يعني ظهور قيادات غير رسمية قد تهدد مكانته.

3- مرحلة الفريق الكامن L'équipe Potential

بعد الانتهاء من قضية السيطرة يبدأ الأعضاء في تنظيم أنفسهم وتشكيل هوية وشخصية للفريق، كما يشعر الأعضاء بحاجة حقيقية وواضحة للتوسيع الجماعي لنتائج العمل الفردي، وهذا ما يجعل الفرد يسعى لتحسين أثره على أداء الفريق، ويتضح دور القائد في هذه المرحلة على تصفية الصراعات إذا ما حدثت والعمل على الوحدة والتماسك والاحترام المتبادل وتوزيع وتنسيق الأدوار وتشجيع مناخ المشاركة، وهو ما يجعل أداء الفريق في نمو متصاعد.

4- مرحلة الفريق الحقيقي L'équipe authentique

في هذه المرحلة يتسم الفريق بالوحدة والهوية الواضحة والعلاقات غير الرسمية الجيدة، كما إن قدرات أعضاء الفريق تكون متكاملة ومنسجمة و لهم أهداف موحدة، ويعتبرون أنفسهم مسؤولين على السواء في تحقيقها، ويتضح دور القائد في هذه المرحلة بإتخاذ أسلوب القيادة بالمشاركة ولكنه يتنازل عن دوره القيادي إذ أحيانا ما يبدو الفريق وكأنه ليس بحاجة لدور القائد.

5- مرحلة الفريق عالي الأداء L'équipe haute performance

تعتبر مرحلة النضج قمة الأداء، حيث يوجد ترابط وتعاون عميق قصد إنجاز الفريق للمهام وتنمية أعضائه مما يسمح بتحقيق أداء مرتفع، كما يستطيع إشباع المتطلبات المشروعة للأعضاء والتي تنسجم مع أهداف الفريق، ويتضح دور القائد في هذه المرحلة على المحافظة على تماسك الفريق من خلال تفويض السلطة لأعضائه وتمكينهم بخلق مناخ من الحرية.

6 - مرحلة الزوال والانتها

وتسمى كذلك بالشيخوخة، فعندما يصل الفريق إلى تحقيق أهدافه التي تشكل من أجلها أو عندما تقوم المنظمة بتطبيق إستراتيجية الاستغناء عن بعض الأفراد أو تصغير حجم المنظمة، ويتضح دور القائد في هذه المرحلة على تدعيم مشاعر الأفراد والتعاطف معهم مما يخلق عندهم صدمة حل الفريق.

رابعاً- أهمية القيادة لبناء عمل الفريق

يحتاج بناء عمل الفريق إلى الاتفاق بين أعضائه على توزيع العمل فيما بينهم وتحديد مساهمة كل الأعضاء في المشاركة في أداء عبء العمل، بالإضافة إلى الحاجة إلى تحديد المهارات التي يجب تطويرها، وكيفية حل الصراعات وكيف اتخاذ القرارات وتعديلها... الخ، كل ذلك يتطلب القيادة البناءة للفريق التي تعمل على الربط والتنسيق بين أعضاء الفريق، فيحدد القائد الجهد المطلوب من كل فرد على قدر ما يملكه من المهارات والقدرات أن القائد من خلال وظيفة الربط والتنسيق، يتمكن من الاستفادة من مهارات أعضاء الفريق المتنوعة، مما يتطلب من القائد عناية فائقة لجمع هذا المزيج المتكامل من الأفراد في فريق متوازن وبصورة جيدة، "فالقائد يشكل مصدراً قوياً لتنشيط الأفراد الذين تكتمل قدراتهم ببعضهم البعض بفعل مهارة القائد في بناء العلاقات الإنسانية والذكاء للاستفادة من إمكانياتهم"¹.

خامساً- دور القائد في تحسين أداء الفريق:

يتوقف أداء الفريق ومدى نجاحه على قائد الفريق، فالقائد الفعال هو الذي يحقق الحاجات الاجتماعية لأعضاء الفريق وحاجات المهام، كذلك يقوم القائد بتحديد أهداف طموحة وواضحة للفريق، بحيث يحضى بثقة أعضاء الفريق كما أنه يمارس تأثيره عليهم من أجل تحقيق أداء جماعي للفريق، ومعنى ذلك أن القائد الفعال للفريق هو الذي يحدد قواعد العمل ومعايير الأداء ويستخدم مهاراته لمساعدة الفريق في حل المشاكل بغرض تحسين أداء الفريق، وذلك بإتباع الخطوات التالية²:

¹ ديف فرانسيس، مرجع سابق، ص. 145

² جيلج، اثر القيادة الإدارية على أداء العمال (دراسة حالة بمجمع صيدال الجزائر)، مرجع سابق، ص. 169-170.

- ✓ توفير حوافز جماعية للفريق مثل العوائد المادية، الثناء والتقدير إضافة إلى الحوافز الفردية لأعضاء الفريق مما يجعلهم يزيدون من العمل الجماعي للحصول على الحوافز.
- ✓ منح الفريق الحرية الكافية لممارسة درجة أعلى من الاستقلالية، وذلك من خلال تفويض القرارات بالإضافة إلى مشاركتهم في اتخاذها، وهذا ما يشكل دافعا داخليا لأعضاء الفريق لتحقيق أهداف الأداء.
- ✓ وضع قواعد السلوك والتصرف باعتبارها أكثر العوامل أهمية وتأثيرا على أداء الفريق، وتشمل قواعد السلوك، طرح الأفكار والآراء بجرية، النقد الموضوعي للأداء، الاعتراف بالأداء المرتفع ومكافأته، لكي يتبع الفريق هذه القواعد على القائد أن يخصص الوقت الكافي لمناقشتها مع الفريق وتقرير ما سيتم إتباعه منها.

المطلب الثالث: دور القيادة في تغيير اتجاهات العاملين:

يتمثل عمل القيادة في إنجاز أهداف المنظمة من خلال العاملين، وهذا يتطلب من القائد أن يقنع ويرغب ويأمر هؤلاء، إلا أنه يتلقى صعوبات والتي تعود أساسا إلى بعض الأفكار والآراء، والتي يطلق عليها علماء السلوك التنظيمي بالاتجاهات، لذا يسعى القائد لتغييرها أو تعديلها بالشكل الذي يسمح لتحقيق الأهداف بشكل أحسن.

أولا- تعريف الاتجاهات:

تعتبر الاتجاهات من العناصر المهمة المؤثرة في سلوك الفرد ودوافعه، لذا فمعرفة من الأمور الضرورية للقائد، لأن العاملين تكون لهم اتجاهات معينة نحو العمل، القادة الزملاء، وسياسة المنظمة وبالتالي تؤثر كثيرا على أدائهم للعمل.

يعرف A.GORDON الاتجاهات بأنها " استعدادات ، ميل، وقابليات مكتسبة للاستجابة بطريقة مناسبة أو غير مناسبة نحو شيء معين"¹.

هذا التعريف يبين أن الاستجابة سواء كانت مواتية أو غير مواتية هي العنصر الأساسي للاتجاهات وهي ناتجة عن خلفيات مكتسبة بالخبرة والتعلم، مما يدل على أن تشكل الاتجاهات يتطلب الوقت.

¹ جمال الدين مرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000، ص: 246 .

كما يعرف E Bogardus الاتجاهات بأنها "الميل نحو الاستجابة للعوامل البيئية المحيطة والتي تصدر منها المنبهات الخارجية سواء كانت سلبية أو إيجابية"¹.

يشير هذا التعريف إلى الأثر الهام لبيئة الفرد لتكوين اتجاهاته، ففي المنظمة تلعب العوامل المادية والاجتماعية أثرها في تشكيل مواقف الفرد من المنظمة أو مكوناتها.

كما تعرف الاتجاهات بأنها "الاستعداد والتهيؤ للسلوك بشكل منسجم ومتوافق، سواء كان هذا السلوك سلبيا أو إيجابيا نحو هدف معين"².

يضيف هذا التعريف أن الاتجاهات تترجم بشكل سلوكيات لتحقيق أهداف معينة، فإذا كان العامل غير راض عن العمل أو البيئة التي يعمل فيها، فإن عدم الرضا يترجم في سلوكيات متنوعة مثل التهاون في العمل، التأخر، الغياب، تخريب الوسائل، إثارة الصراعات مع الآخرين.

بناء على التعاريف السابقة يمكننا استنتاج تعريف شامل للاتجاهات، على أنها "ميول ونزعات نحو أشياء، أفكار، أو مواقف معينة تولد استجابة أو تصرف بأسلوب معين عندما يواجه الفرد مشيرات البيئة التي يعيش أو يعمل فيها وهذا لتحقيق أهداف محددة".

وقصد توضيح مفهوم الاتجاهات أكثر نعطي بعض الاتجاهات الإيجابية التي ترغب المنظمات في توافرها في العاملين بها مثل الرضا الوظيفي، تفضيل البقاء في المنظمة، التعاون مع الآخرين، المحافظة على ممتلكات المنظمة، احترام النظام الداخلي، الإخلاص والإتقان في العمل.

ثانيا- مكونات الاتجاهات:

رغم الاختلاف في تحديد طبيعة الاتجاهات، إلا أن هناك اتفاق حول طبيعتها الإدراكية، العاطفية، والسلوكية، لذا يمكن القول أنها تتكون من ثلاث عناصر أساسية وهي³:

¹ جيلج، اثر القيادة الإدارية على أداء العمال (دراسة حالة بمجمع صيدال الجزائر)، مرجع سابق، ص.170.

² جيلج، اثر القيادة الإدارية على أداء العمال (دراسة حالة بمجمع صيدال الجزائر)، مرجع سابق، ص.171.

³ جمال الدين مرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص: 266 .

1- مكون إدراكي:

يتعلق المكون الإدراكي للاتجاهات مما يتوافر للفرد من معلومات عن الأشياء، المواقف، أو الأفراد موضع الاتجاه، كما يشمل المعتقدات والأحكام حول موضوع الاتجاه.

2- مكون عاطفي:

غالبا ما يعبر المكون العاطفي للاتجاهات في صورة تفصيلات لبديل معين، أي ما يحبه وما لا يحبه الفرد، والمكون العاطفي غالبا ما يكون نتيجة المكون الإدراكي، مثل أن يكون للعامل شعور إيجابي أو السلبي تجاه القائد، بسبب اعتقاده انه عادل أو غير عادل في توزيع الحوافز.

3- المكون السلوكي:

يعكس المكون السلوكي للاتجاهات الاستعدادات والنزعات السلوكية نحو موضوع الاتجاه ، وهو ينتج عن المكون العاطفي،

ويوضح الشكل رقم (13) المكونات الثلاثة للاتجاهات في شكل عوامل خاصة بالعمل مثل تصميم الوظيفة و سياسات المنظمة والمرتب والمزايا العينية... الخ، إن مثل هذه العوامل تستثير العواطف والمشاعر والتفكير وتحدد نوع الميل السلوكي ثم يترتب على ذلك الاستجابات السلوكية والتي تتمثل في استجابات عاطفية، استجابات ذهنية و استجابات سلوكية.

ثالثا- أهمية معرفة اتجاهات العاملين للقادة:

يجب على القائد أن يعرف اتجاهات عامليه نحو العمل في المنظمة ومكوناتها بما فيها القائد وتلك الوظائف التي يؤديها لمعرفة هذه الاتجاهات والتي منها:

- تساعد على التنبؤ بسلوك العاملين نحو قرار معين يتخذه القائد، وعلى ذلك الإجراءات اللازمة حتى لقبول هذا القرار؛
- تسمح للقائد بمعرفة الاتجاهات السلبية التي يجب تغييرها، إضافة إلى إدراك الوسائل والأساليب المناسبة للتغيير؛

■ تسمح للقائد بتبني الأسلوب الأفضل لبناء علاقات جيدة معهم من خلال الاتجاهات، وخاصة الحساسة عند التعامل معهم.

رابعاً- أهمية اتجاه العاملين نحو القائد:

من بين كل اتجاهات العاملين نحو مكونات المنظمة، تعد اتجاهاتهم نحو قائدهم من أهم الاتجاهات، حيث أن درجة تقبل العاملين للقائد من أبرز المؤشرات التي تحدد وتنبئ بقدرة تأثيره الإيجابية في أدائهم، حيث يمارس اتجاه العاملين أدواراً متعددة سواء في تشكيل سلوكهم أو تحديد العلاقة مع قائدهم، إضافة إلى تعديل سلوكهم نحوه.

خامساً- تغيير اتجاهات الأفراد في العمل:

عندما نتكلم عن اتجاهات الأفراد في العمل فنعني بما تلك المشاعر والميولات السلوكية نحو جوانب العمل، ومن الاتجاهات المرتبطة بالعمل نجد الرضا الوظيفي الذي تتعلق به العديد من الجوانب الهامة للسلوك مثل: أداء العمل، التغيب، ترك المنظمة، الصراعات...¹، لذلك تعتبر دراسة اتجاهات العاملين موضوعاً هاماً للقادة، ولكي يتمكن القادة من تعديل الاتجاهات السلبية وتدعيم الاتجاهات الإيجابية يجب أن يلتزموا ببعض الشروط و الأساليب والأدوات، وهو ما سنتناوله في العناصر التالية.

1- شروط القيادة لتغيير اتجاهات العاملين

تساهم القيادة خاصة العليا منها في تشكيل مجموعة القيم والمبادئ التي ترسي اتجاهات وسلوكيات العاملين في المنظمة، وتتم هذه المساهمة من خلال التزام القادة بالشروط التالية²:

- التعرف على خصائص العاملين المراد تغيير اتجاهاتهم، وهذا يتطلب من القائد أن يعرف طموحاتهم، مشاكلهم، ... الخ؛
- القدرة على التأثير والإقناع بالاتجاهات الجديدة التي يرغب في غرسها فيهم؛
- تهيئة معلومات صحيحة وصادقة عن وضع المنظمة ومستقبلها؛

¹ راوية حسن، السلوك في المنظمة، مرجع سابق، ص. 160-161.

² أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص: 132.

- تهيئة الفرصة لتجربة الاتجاهات الجديدة مثل الاتجاهات الإيجابية نحو نظام حوافز جديد، تبني إدارة الجودة الشاملة، أسلوب العمل؛

2- مستويات تغيير اتجاهات العاملين:

حتى يحقق تغيير الاتجاهات هدفه في سلوك الأفراد، فإنه يحتاج إلى قوة تدفع هذا التغيير وتوجهه، وعادة ما تكون القيادة هي قوة الدافعة لا يمكن أن يحدث تغيير دون مساندة من القيادة وتدعيمها، لذلك فإن القوة الدافعة ليس من الضروري أن تأتي من أعلى لأسفل، فقد تأتي من أسفل إلى أعلى أو في الاتجاهين وذلك كما يلي¹:

أ - التغيير من أعلى لأسفل:

يأخذ التغيير اتجاه خط السلطة حيث يستخدم القادة سلطاتهم في توجيه التغيير، بحيث وعادة يقوم القادة بتحديد المشاكل و تشخيصها ووضع الحلول لها ثم يتم توصيلها لهم لتنفيذها مثلا عدم احترام القانون الداخلي للمنظمة، ثم يقوم بدراسة أسباب هذا الاتجاه لاتخاذ الإجراءات مع استعمال الوسائل اللازمة لزيادة الانضباط داخل المنظمة، كذلك عند إدخال تكنولوجيا جديدة يتطلب تغيير اتجاهات العاملين نحوها، فعلى القائد تشخيص الآثار السلبية لذلك والبحث عن كيفية تكييف اتجاهات العاملين نحوها لتقبلها، إلا أن هذا النوع من التغيير غالبا ما يصطدم بالمقاومة الشديدة وإن كان يحقق السرعة في إدخال التغيير وتنفيذه، كما أن له تأثير سلبي على الروح المعنوية للعاملين، مما ينتج عنه نقص الدعم والتأييد من طرفهم.

ب - التغيير من أسفل لأعلى:

قد يأتي التغيير من المستويات الإدارية الدنيا، فالعاملين عندما يجدون أن بقائهم في المنظمة أو أن الحصول على الحوافز المادية والمعنوية مرهون بتحسين اتجاهاتهم، فذلك يشكل دافعا على تغيير اتجاهاتهم ، إلا أن هذا النوع من التغيير صعب باعتبار أن الفرد لا يستطيع معرفة اتجاهاته التي تحتاج إلى تغيير.

¹ جيلج جيلج، اثر القيادة الإدارية على أداء العمال (دراسة حالة بمجمع صيدال الجزائر)، مرجع سابق، ص. 174.

ج- التغيير بالمشاركة:

تكون مسؤولية تغيير اتجاه العاملين مشتركة بينهم وبين القائد، وهذا بأن يعمل مع عامله على تشخيص المشكلات والسلبيات التي تعاني منها اتجاهاتها، أو الظروف الجديدة، وهذا لا يتم إلا إذا امتلك القائد مهارات المشاركة، الاتصال، والتعليم، ويعتبر هذا الأسلوب أفضل الأساليب لتغيير الاتجاهات لأن مشاركة العاملين تخلق فيهم الحماس والالتزام بالاتجاهات الجديدة .

3- أساليب القادة لتغيير اتجاهات العاملين:

إن توفر الشروط التي ذكرناها في القائد لا تكفي لنجاحه في التأثير على العاملين لتغيير اتجاهاتهم ، حتى وإن كان اختار أسلوب المشاركة في التغيير، والتي من أهمها:

1- مبادرة القائد بتغيير اتجاهاته:

نظرا لما لقوة اتجاهات وسلوكيات القائد في تشكيل سلوك عامله، لذا فأفضل طريقة لتغيير اتجاهات وسلوكيات العاملين في أداء العمل هي تغيير اتجاهات وسلوكيات القائد، لذا عليه المبادرة بتغيير اتجاهاته، فهذه المبادرة تجعل من القائد قدوة حسنة و مثال للعاملين فيبادرون بالتغيير عن اقتناع ورضا .

ب- تقديم الحوافز:

يقدم القائد الحوافز المادية والمعنوية للذين يغيرون اتجاهاتهم أو يتبنون اتجاهات تتلاءم مع التغيير الذي يحدث في المنظمة مع توفير الدعم والمساندة للذين يبذلون الجهود نحو التغيير .

ج- المقابلات:

حيث أن المواجهة والإقناع وجهها لوجه ممكن أن يكون لها تأثيرا أكبر على تغيير الاتجاهات مقارنة بالاتصال الغير مباشر مثل الخطابات والملصقات¹، بالإضافة إلى الجولات التي يقوم بها القائد، وكذلك الاجتماعات المختصرة التي تسمح للقائد بإقناع العاملين بتغيير اتجاهاتهم السلبية أو للتكيف مع التغييرات في بيئة العمل².

¹ راوية حسن، السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص: 163.

² صالح جيلج، اثر القيادة الإدارية على أداء العمال (دراسة حالة بمجمع صيدال الجزائر)، مرجع سابق، ص: 175.

د- تعليم العاملين سلوكيات جديدة:

يقوم القائد بتعليم العاملين سلوكيات محددة يمكن تطبيقها والتي تتطابق مع التغيير المقصود في الاتجاهات، هذه الأخيرة يمكن اكتسابها بعدة طرق أهمها: نماذج المحاكاة من خلال شرائط الفيديو، تمثيل أدوار للسلوكيات الجديدة، وأخيرا تعزيز السلوكيات التي تم القيام بها في تمثيل الأدوار بالمدح والمكافأة¹.

¹ جمال الدين مرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص ص: 293-294.

خلاصة :

يشكل العنصر البشري أهم مورد في المؤسسة الرياضية باعتباره العامل الديناميكي المؤثر في عملية الإنتاج، أما العوامل الأخرى فهي بالدرجة الأولى التي يتحكم فيها العنصر البشري، حيث أن القرار الذي يتخذه الإنسان والعمل الذي يؤديه هو الأساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته، وهذا ما يجعل أداء الفرد سواء كان إداريا أو تنفيذيا هو الأساس في أداء المنظمة ككل.

وتعتبر القيادة من أكثر العمليات تأثيرا في سلوك العنصر البشري في المنظمة، فهي تؤثر في أداء الأفراد ورضاهم عن العمل، وتعتبر محورا رئيسيا للعلاقة بين القادة الإداريين والمرؤوسين، حيث أن القائد يمد مرؤوسيه بالوسائل التي تساعد على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، كما يقدم لهم المكافآت، ويهتم بمساعدتهم في حل المشكلات التي تواجههم في العمل وحتى خارجه، كما يدافع عن مصالحهم الفردية والجماعية في المنظمة. كما أن القائد يعتبر المحور الذي يتجمع حوله المرؤوسين لتكوين فريق عمل فعال، من خلال دوره في خلق الانسجام والتلاحم بينهم، وبالتالي فالقيادة تساهم بشكل كبير في خلق أثر التعاضد بالعمل على إدارة الصراعات داخل الفريق وتوجيه جهوده نحو تحقيق أهداف المنظمة.

إن توفر سمات القيادة في القائد الإداري ، وخاصة الرؤية المستقبلية الملهممة والإيمان بأهداف المنظمة والعمل المتفاني من أجل تحقيقها، إضافة إلى الشخصية السوية وضرب المثل والسلوك الرمز من خلال أقواله وأفعاله، وقدرته على إقامة علاقات متينة مع مرؤوسيه ومبنية على الاحترام والثقة المتبادلين، تجعل منه قدوة حسنة لهم، مما يمكنه من تعديل وتوجيه اتجاهاتهم وسلوكياتهم تعديلا إيجابيا نحو العمل والمنظمة.

الجانب التطبيقي:

الفصل الثالث:

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

في ضوء ما تقدم في الجزء النظري، تأتي دراستنا هذه للبحث عن دور النمط القيادي الأكثر ممارسة من طرف الرؤساء في مديرية الشباب والرياضة بسكرة، ومستوى أداء الموارد البشرية فيها ، وعلاقة أنماط القيادة بأداء العاملين باعتبار أن العاملين هم المورد الأساسي والأكثر أهمية في المؤسسة الرياضية والأساس في تحقيق أهدافها، لهذا تركزت دراستنا في هذا الفصل على وجهة نظر المورد البشري الممثلين بفئة العاملين حول أنماط القيادة التي تمارس من قبل رؤسائهم ، وكذلك على تقييمهم الذاتي لأدائهم للوصول إلى إجابات على التساؤلات التي دارت حولها إشكالية الدراسة.

1- منهج الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي ويعرف على انه: " محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة والإجراءات المستقبلية الخاصة بها، ويهدف هذا المنهج إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع الدراسة لتفسيرها والوقوف على دلائلها"¹ كما اعتمدنا في الجزء التطبيقي من هذا البحث على منهج دراسة حالة للتعرف أكثر على ما تقوم به المؤسسة محل الدراسة والأنماط القيادية السائدة بها.

2-المجال الزمني والمكاني للدراسة :

تحددت الدراسة بالمجالات التالية:

أ- المجال المكاني:

كان من المقرر اجراء هذه الدراسة في مديرية الشباب والرياضة بسكرة

ب- المجال البشري:

كان من المقرر توزيع استمارات الاستبيان على العاملين في مديرية الشباب والرياضة بسكرة

ت- المجال الزمني:

كان من المقرر تطبيق الدراسة خلال الفترة من 2020/04/06 إلى 2020/05/06.

3-ضبط متغيرات الدراسة

" يشير مصطلح المتغيرات بصفة عامة إلى أي كمية تتغير، وعلى نحو أكثر دقة، يكون المتغير عبارة عن خاصية مميزة يمكن قياسها وتتخذ قيما مختلفة ومتنوعة في حالات فردية متعاقبة. فقد يشمل الاستخدام الواسع لمصطلح المتغير على بعض الخصائص المميزة التي لايمكن قياسها بطريقة حسابية أو رياضية، مثال ذلك الجنس و القبيلة." (1)

¹ بنوناس صباح ، مرجع سابق، ص94

(1) (2) بوجلال مصطفى : محاضرات مقياس المنهجية ، كلية علوم الاقتصادية وعلو التسيير والعلوم التجارية جامعة المسلية ، قسم العلوم التجارية ، السنة الثالثة ، السنة الدراسية

2004-2005 ، ص 15.

" و قد جرت العادة عند المقارنة بين متغيرين، أن يسمى أحدهما متغيراً تابعاً أو متعمداً Dependent Variables وهي المتغيرات التي يعتمد وجودها على متغيرات أخرى نسميها متغيرات مستقلة Independent Variables فالمتغيرات التابعة تنتج عن المتغيرات المستقلة، أما المتغير المستقل فهو الذي يتغير بطريقة مستقلة " (2)

ويمكن توضيح ذلك من خلال ضبط متغيرات دراستنا وذلك كالتالي:

موضوع الدراسة: دور النمط القيادي المتبع في الرفع من مستوى أداء الموارد البشرية .

المتغير المستقل: النمط القيادي المتبع.

المتغير التابع: أداء الموارد البشرية

- تعريف المتغير المستقل: " يسمى أحيانا بالمتغير التجريبي Experimental Variable

وهو عبارة عن المتغير الذي يفترض أنه السبب أو أحد الأسباب لنتيجة معينة، ودراسته قد تؤدي إلى معرفة تأثيره على متغير آخر " (1).

- تعريف المتغير التابع: " يعرف بأنه المتغير الذي يتغير نتيجة تغير المتغير المستقل " (2)

4-مجتمع وعينة الدراسة :

أولاً - مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بمديرية الشباب والرياضة بسكرة وحسب ما ورد في تقرير لخصيصة الأفراد العاملين في المديرية إلى غاية فيفري 2020 ، فان عدد يبلغ 177 فرد عامل موزع كالتالي:

منهم 98 عامل دائم ، و 79 عامل متعاقد.

(1) محمد حسن علاوي وأسامة كامل راتب : البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي ، دار الفكر العربي ، 1999 ، القاهرة ، ص 219 ، 220 .

(2) رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العوم الاجتماعية ، دار هومة ، ط1 ، الجزائر ، 2002 ، ص 191 .

ثانيا - عينة الدراسة:

يستحيل أو يصعب في كثير من الأحيان أن تتم الدراسة على جميع افراد المجتمع فيلجا الباحث إلى اختيار جزء من هذا المجتمع الأصلي لإجراء الدراسة و يسمى بالعينة، ويتم اختيارها وفق أسس منهجية بحيث تمثل المجتمع الأصلي تمثيلا صادقا وقد تم تحديد حجم هذه العينة بطريقة سهلة وبسيطة.

قمنا باختيار عينة عشوائية بنسبة 10% من مجتمع البحث المحدد للدراسة، أي العينة المطبقة عليها الدراسة المتمثلة في 30 فرد منهم 10 رؤساء و 20 مرؤوس.

5- أدوات جمع البيانات:

من اجل جمع البيانات الضرورية لدراستنا اعتمدنا على الأدوات التالية:

أ- المقابلة:

تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات اللازمة، كما أنها تعد من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا وفعالية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث وتعرف المقابلة على أنها " التبادل اللفظي الذي يتم وجها لوجه بين القائم بالمقابلة وبين شخص آخر أو أشخاص آخرين"¹.

وبناء عليه تم اعتمادنا على المقابلة من اجل الحصول على بعض المعلومات والتفسيرات والبيانات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة وكيفية العمل فيها والمصالح التي تحتويها وعدد العمال، كما تم الحصول على مقاييس تقييم أداء العاملين بهذه المؤسسة، وكانت المقابلة قد تمت مع السيد رئيس فرع الميزانية والمحاسبة، رئيس مصلحة الأنشطة .

ب- الاستمارة :

يعتمد على هذه الأداة العملية بكثرة في الدراسات التي تتميز بمجتمع إحصائي كبير فهي أداة أساسية لجمع البيانات، وتعرف الاستمارة بأنها " نموذج يستخدم في مناهج البحث العلمي ويضم مجموعة من الأسئلة التي

¹ ربيع مسعود، مرجع سابق، ص 74.

توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات معينة¹ لذلك ت الاعتماد على هذه الأداة كأداة أساسية على اعتبار أنها " وسيلة عليية تساعد الباحث على جمع الحقائق والمعلومات من المبحوث"² .

والاستمارة هي أداة تحتوي على أسئلة يعمل الباحث على تصميمها انطلاقاً من الفرضيات والتساؤلات التي قام بوضعها في إطار دراسة الظاهرة وتفسيرها. وبعد مراجعة الأدبيات والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة (أنماط القيادة ، الأداء البشري) والاطلاع على الأدوات المستخدمة فيها، وجدنا أن الاستمارة هي أحسن أداة يمكن الاستعانة بها لجمع البيانات الميدانية للدراسة وفي سبيل ذلك قمنا بتصميم استمارتين للدراسة كالتالي:

❖ استمارة موجهة للرؤساء: وتضم رؤساء المصالح والفروع وعددهم 14 رئيس.

❖ استمارة موجهة للمرؤوسين: وعددهم 163 مرؤوس موزعين على مختلف المصالح والفروع.

كما تم مراعاة في إعداد الاستمارة ثلاثة أبعاد وهي:

☞ النمط الأكثر ممارسة بمديرية الشباب والرياضة بسكرة.

☞ مستوى أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة بسكرة .

☞ طبيعة العلاقة بين النمط القيادي وأداء الموارد البشرية بمديرية الشباب والرياضة بسكرة.

وتتكون الاستمارة من ثلاثة أجزاء وهي:

الجزء الأول:

ويشمل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة التي تشمل على (السن، الجنس، الفئة المهنية، الأقدمية بالسنوات، المستوى الدراسي) والتي اعتقدنا أن لها تأثيراً في اختلاف إدراك أفراد عينة الدراسة نحو النمط القيادي الممارس لدى رؤسائهم.

كما يشمل 3 محاور تصف الأنماط القيادية من وجهة نظر العاملين.

¹ الجودي محمد علي، تفعيل الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال القيادة الفعالة، مرجع سابق، ص.66.

² إحسان محمد حسين ، الأسس العلمية لمناهج البحث الإجتماعي، دار الطبعة، لبنان، ط2، 1986، ص.65.

وتم الاعتماد على صياغة الأسئلة التي تصف في مجملها الأبعاد المختلفة وصفات وميزات كل نمط من أنماط القيادة الثلاث، وقد تم توزيع العبارات التي تمثل كل نمط من أنماط القيادة، توزيعاً عشوائياً وهي تتوزع على المحاور التالية:

المحور (1) النمط الديمقراطي: وتمثله العبارات ذات الأرقام:

(02) ، (04) ، (01) ، (05) ، (06) ، (10) ، (09)

المحور (2) النمط الأوتوقراطي: وتمثله العبارات ذات الأرقام:

(07) ، (08) ، (10) ، (11)

المحور (3) النمط التسيبي (الحر): وتمثله العبارات ذات الأرقام:

(12) ، (13) ، (14) ، (16)

الجزء الثاني:- واقع أداء الموارد البشرية

اعتماداً على مراجعة الدراسات السابقة والمواضيع المتعلقة بقياس الأداء واعتماداً على مقاييس تقييم العامل بمديرية الشباب والرياضة بسكرة ، تم صياغة العبارات التي تقيس واقع مستوى الأداء وقد تكونت من الرقم: 17 إلى 22 توضح في مجملها مستوى أداء العاملين.

الجزء الثالث:- مساهمة الأنماط القيادية في رفع أداء الموارد البشرية :

يهدف هذا المحور إلى تحديد مدى مساهمة القادة بمديرية الشباب والرياضة بسكرة في رفع وتنمية أداء المرؤوسين وتتكون من 23 إلى 30 توضح في مجملها تأثير النمط القيادي على أداء عمال مديرية الشباب والرياضة بسكرة

6- أساليب المعالجة الإحصائية :

لحل إشكالية الدراسة تحليل البيانات التي تم تجميعها استخدمنا العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة وفيما يأتي مجموع الأساليب الإحصائية التي قمنا باستخدامها:

1- أداة عرض البيانات: ومن أجل أداة عرض البيانات التي جمعناها استعملنا جداول بسيطة لاختيار متغيرات الفرضية والعلاقة بين متغيراتها.

2- أداة التحليل الإحصائي: استعملنا في بحثنا هذا التكرارات المطلقة و النسب المئوية كأدوات التحليل الإحصائي للبيانات التي جمعناها، لوصف الخصائص الشخصية لمفردات عينة الدراسة، وتحديد إجابات أفرادها اتجاه العبارات التي تضمنتها أداة الدراسة.

الخاتمة:

من خلال هذه الدراسة نستنتج إن العنصر البشري هو الذي يحقق التميز للمؤسسات الرياضية خاصة الخدمية التي تعتمد عليه بشكل كبير، حيث إن أداءه يعتبر من أهم مصادر الأداء في المنظمة ككل.

وتعتبر القيادة الإدارية من أكثر العمليات تأثيراً في العنصر البشري في المنظمة، وهذا راجع إلى قدرتها في التأثير على السلوك الموارد البشرية وتوجيههم بما يحقق أهداف المنظمة. ولكي تتحقق فعالية القيادة في توجيه الموارد البشرية، وبالتالي تحقيق أداء عالي، لا بد للقيادة إن ينتهجوا أساليب من شأنها إن تؤثر إيجاباً على أداء العامل، وبالتالي تحسين أداء المنظمات.

وبناء على هذه النتائج يمكننا إن نقدم بعض التوصيات والاقتراحات التي نرى أنها تساهم في تحسين أداء الخدمة في مديرية الشباب والرياضة بسكرة محل الدراسة بصفة عامة في النقاط التالية:

العمل على تكريس النمط الديمقراطي بصفته النمط القيادي الذي يؤدي إلى رفع أداء الموارد البشرية وذلك من خلال اهتمام الرؤساء بالعوامل التالية:

- ✓ الاهتمام بمشكلات العاملين واحتياجاتهم.
- ✓ العمل على توفير المعلومات من أجل أداء العمل بشكل أفضل.
- ✓ الاهتمام بتنسيق الجهود بين العاملين.
- ✓ تفويض جزء من السلطات للعاملين.
- ✓ الأخذ بوجهات النظر المختلفة لحل المشكلات.
- ✓ معاملة جميع العاملين بعدل.
- ✓ الحرص على منح العاملين فرص اكتساب المهارات من خلال الدورات التدريبية.
- ✓ العمل على سيادة روح التعاون في العمل.
- ✓ تنفيذ القوانين التنظيمية بمرونة.
- ✓ توعية الرؤساء بأهمية العنصر البشري في العمل وكيف إن جودة الخدمة ورضا العملاء وبقائها مرتبط بكفاءة ورضا مرؤوسيهـم.

الختامة

- ✓ تدريب الرؤساء على استخدام الأسلوب الفعال في توجيه وتحفيز مرؤوسيههم، وكيف يكونوا روادا في تحقيق المعاملة الإنسانية لهم من اجل تحقيق الأهداف المرجوة.
- ✓ العمل على تحسين أداء العاملين وذلك من خلال العديد من الوسائل ومنها استخدام نمط القيادة المناسب.
- ✓ إجراء المزيد من الدراسات والبحوث الميدانية للتعرف أكثر على أفضل الأنماط القيادية المناسبة للعمل في المؤسسات الرياضية من اجل تقديم خدمة عالية الجودة.

قائمة المراجع:

القواميس:

فؤاد إفرام البستاني: منجد الطلاب ، معاجم دار المشرق، ط45 ، بيروت

الكتب باللغة العربية :

- 1- محمد فتحي : 766 مصطلح إداري ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، القاهرة، 2003
- 2- محي الدين مختار: علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1998
- 3- سهيلة عباس : القيادة الابتكارية و الأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2004
- 4- محمد منير مرسى: الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، 1993
- 5- نواف كنعان : القيادة الإدارية ،مكتبة دار الثقافة ،بيروت ،1999
- 6- إسماعيل حجي: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ،دار الفكر العربي ،القاهرة، 1993
- 7- مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية، المدارس، الجامعات،الإتحادات الرياضية ، الأندية ، مراكز الشباب ،مركز الكتاب للنشر ،1999 ،القاهرة
- 8- نواف كنعان، القيادة، دار الثقافة، عمان، 2006
- 9- طريف شوفي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب، القاهرة، دط، 1992
- 10- علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار مكتبة الحامد، عمان، ط1، 2006
- 11- جاك دنكان، ترجمة محمد الجديد، أفكار عظيمة في القيادة، دروس من مؤسسي المؤسسات العمل الإداري، الدار الدولية للنشر القاهرة، دط، 2003
- 12- زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، منشورات ذات سلاسل، الكويت، دط، 2001
- 13- سيد الهواري، الإدارة: الأصول والأسس العلمية، دار الجيل، القاهرة، دط، 1976
- 14- سيد الهواري، التحويلي: للعبور بالمنظمات إلى ق21، دار الجيل، القاهرة، ط2، 1999

- 15- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، المؤلف، القاهرة، دط، 2000
- 16- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، دط، 2003
- 17- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، ط، 2004
- 18- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط، 2003
- 19- كمال دسوقي، سيكولوجية الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1961، الفصل السابع
- 20- عبد الرحمان عمر، الاتصالات في مجال الإدارة، الدورية المنظمة العربية للعلوم الإدارية، أكتوبر عام 1973
- 21- حسن التوفيق، المشاركة في دراسة وبمحت القرار والوصول إلى الحلول البديلة، أثر العوامل الداخلية والخارجية في اختيار أنسب الحلول، الجهاز المركزي للتنظيم الإداري، مؤتمر القادة الإدارية، الدورة السادسة في الفترة من 9-9 إلى 5-10، 1967
- 22- عبد الفتاح حسن، التفويض في القانون الإداري والإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1970-1971
- 23- لخضر ستير وآخرون، السلوك التنظيمي، جامعة القدس، عمان، 1998
- 24- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي. المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992
- 25- احمد ماهر، المبادئ والمهارات. الدار للجامعة، الإسكندرية، 2002
- 26- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير مؤسسة. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر
- 27- ديف فرانسيس، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمان احمد الهيجان، معهد الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1995
- 28- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية. مخبر علم الاجتماع للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006
- 29- عايدة خطاب، العولمة وإدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001
- 30- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000
- 31- ناصر داداي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي. دار المحمدية، الجزائر، 2004
- 32- عبد الفتاح بوخمحم، إدارة الموارد البشرية. مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2001

- 33- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، دار مجدلاوي، ط3، عمان، ، 1998
- 34- حسن بلوط إبراهيم، إدارة الوارد البشرية (منظور استراتيجي). دار النهضة العربية، لبنان، 2002
- 35- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) ،عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2006
- 36- أحمد سيد مصطفى ،إدارة الموارد البشرية منظور القرن 21 ، بدون مؤسسة طبع ، القاهرة ، 2000
- 37- عادل حسن ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر ، 2004
- 38- علي غربي ، إسماعيل قيرة ، بلقاسم سلاطنية ، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2007
- 39- محمد فالح صالح ، الموارد البشرية. دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2004
- 40- صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر) ، الدار الجامعية ، مصر ، 2004
- 41- نادر أحمد أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية . دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2001
- 42- محمد الصيرفي ، مفاهيم إدارية حديثة ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2003
- 43- أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ، بدون مؤسسة طبع ، مصر ، 2004
- 44- موسى اللوزي، التنمية الإدارية. دار وائل ، عمان، 2000
- 45- محمد حسن علاوي وأسامة كامل راتب : البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي ، دار الفكر العربي ، 1999، القاهرة
- 46- رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العوم الاجتماعية ، دار هومة، ط1، الجزائر ، 2002
- 47- إحسان محمد حسين ، الأسس العلمية لمنهج البحث الإجتماعي، دار الطبعة، لبنان، ط2، 1986

المذكرات و رسائل التخرج:

- 48- صالح جيلح، اثر القيادة الإدارية على أداء العمال (دراسة حالة بمجمع صيدال الجزائر)، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2004
- 49- نوال شنافي، تحفيز العمال ودوره في تحسين أداء المؤسسة الصناعية (دراسة حالة بمؤسسة الكوابل بسكرة). رسالة ماجستير، غير منشورة، قسمعلوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2005/2004.
- 50- سعيدة دوباخ، الأداء الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي (دراسة حالة بمستشفى بشير بن ناصر بسكرة). رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة بسكرة، 2006

الكتب الأجنبية :

- 51- Michael Garvais, Control de gestion Economica, Paris, 1994
- 52- M. DARBALET, L. IZARD, M. SCARAMUZZA, Notions fondamentales de gestion d'entreprise, ed Foucher, Paris