



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية



تقييم ممارسات القيادة الإدارية في ظل الفكر الإداري الحديث - دراسة حالة مديرية التربية بولاية الوادي

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في الاقتصاد
التخصص: إدارة أعمال

المشرف الدكتور:
إبراهيم وصيف إغدير إبراهيم

من إعداد: الطالبات :
صباح قطاوي
عواطف قطاوي
مديحة هقي

الأستاذ	الرتبة	الصفة	المؤسسة الأصلية
حواس عبد الرزاق		رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
إبراهيم وصيف إغدير إبراهيم	الدكتور	مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
بن علي عبد الرزاق		مناقشا	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

الموسم الجامعي: 2023 - 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا}

طه: الآية 114

شكر وعرفان

نتوجه الى الله العلي القدير الذي لولا فضله وتوفيقه واعانته لما تم هذا البحث ولا كان على هذه الصورة
فله الحمد الكثير والشكر والثناء الحسن ،ولا ثناء ولا جزاء أجدر إلا تقديم شكرنا وتحياتنا للأستاذ
الفاضل "وصيف اغدير ابراهيم إبراهيم" ، كما نتوجه بكلمة شكر وتقدير إلى كل من مد لنا يد العون
لإنجاز هذه المذكرة سواء من قريب أو بعيد.

ونخص بالشكر الجزيل أيضا الذي قام على حرص كتابة وطباعة هذا البحث، وإلى كل القائمين بكلة
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

وصلى الله على نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم



الإهداء:

إلى كل العائلات كبيرا وصغيرا الى الأهل والأقارب
إلى من توحدنا على درب الدراسة خطواتي مع خطواتهم

دفعة إدارة الأعمال 2024

ومن تعرفنا عليهم في المرحلة الجامعية

ملخص

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر الممارسات القيادية الإدارية في ظل الفكر الإداري الحديث لدى عاملين مديرية التربية لولاية الوادي وتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كونه الأقرب إلى الأمام بكافة جوانب الدراسة من خلال التطرق إلى المفاهيم النظرية للقيادة الإدارية تعريفها ، أسسها وأنماطها ، أما المفاهيم التطبيقية تم اعدادها بواسطة استمارة الاستبيان مكونة من محورين (أنماط القيادة والأداء) وزعت على 60 عاملا وتحليل نتائجها بواسطة برنامج SPSS ، ومن أهم النتائج المتوصل إليها وجدنا من خلالها أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة في أنماط القيادة الإدارية والمتغير التابع وهو تقييم الأداء أما فرضية الفرق فوجدنا أنه لا توجد أي فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور أنماط القيادة الإدارية ومحور تقييم الأداء تعزى للمعلومات الشخصية.

الكلمات المفتاحية :

القيادة الإدارية ، أنماط القيادة الإدارية ، تقييم الأداء.

Abstract:

The study aimed to identify the impact of administrative leadership practices in light of modern administrative thought among employees of the Directorate of Education for the State of El Oued. To achieve the objectives of the study, reliance was placed on the descriptive and analytical approach as it is the closest to the future in all aspects of the study by addressing the theoretical concepts of administrative leadership, their definition, foundations and patterns

As for the applied concepts, they were prepared using a questionnaire consisting of two axes (leadership styles and performance), distributed to 60 workers and analyzing their results using the SPSS program. Among the most important results reached, we found that there is a statistically significant relationship between the independent variables represented by administrative leadership styles and the dependent variable. It is the performance evaluation. As for the difference hypothesis, we found that there are no differences between the averages of the sample's answers on the administrative leadership styles axis and the performance evaluation axis due to personal information.

key words :

Administrative leadership, administrative leadership styles, performance evaluation.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر والعرفان
	الإهداء
	ملخص الدراسة بالعربية
	ملخص الدراسة بالإنجليزية
أ - د	مقدمة
	إطار المنهج الموضوعي
	أولا - أهمية الموضوع وأهداف الدراسة
	ثانيا- الإشكالية
	ثالثا- الفرضيات
	رابعا- تحديد المفاهيم
	خامسا- الدراسات السابقة
الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية في تقييم وممارسات القيادة الادارية	
66 - 9	المبحث الأول: الأدبيات النظرية
9	تمهيد
9	المطلب الاول: ماهية القيادة الادارية
12-10	1- مفهوم القيادة الإدارية
13	2- أسس القيادة
17-14	2-2 عناصر القيادة الإدارية
20-18	3- أنماط القيادة
22-21	4- خصائص القيادة
23-22	5- نظريات القيادة
25-24	6- وظائف القيادة

28 -26	7- مقومات القيادة
31 -29	8- صفات ومهارات القائد الإداري
64 -32	المطلب الثاني: تقييم أداء العنصر البشري بالتركيز على الادارة العليا
32	1- تعريف تقييم الأداء
33	2- أهمية تقييم الأداء
35-34	3- فوائد تقييم الأداء
36	4- أسس تقييم الفعال للأداء
39-37	5- عوامل تقييم الأداء
43 -40	6- طرق تقييم الأداء
45-44	7- أبعاد قياس الأداء
48 -46	8- تحديد وتحليل مكونات الاداء
79-49	الدراسات السابقة
81-80	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
84	تمهيد
85	المبحث الاول: منهجية الدراسة
85	المطلب الاول: منهج الدراسة
85	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
86-85	المطلب الثالث: تعريف قطاع التربية الوادي
95-87	أولا: هيكله مصالح مديرية التربية
96	ثانيا: طريقة سحب العينة
98-97	ثالثا: تحديد مصادر البيانات و طريقة جمعها
100-99	الرابع: نموذج الدراسة
103-101	خامسا: صدق و ثبات الاستبيان

108-104	سادسا: عرض نتائج الدراسة الميدانية
115-109	سابعا : دراسة اتجاهات إجابات العينة حول أنماط القيادة الإدارية
132-116	ثامنا : دراسة اتجاهات إجابات العينة حول تقييم الاداء
133	خلاصة الفصل الثاني
136-135	الخاتمة
139-138	قائمة المراجع
148-140	الملاحق
151-149	الاستبيان

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	يبيّن كيفية توزيع وجمع الاستبيان على عينة الدراسة	96
2	يوضح مقياس ليكارت الثلاثي	96
3	يبيّن شرح اساليب الاحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات الدراسة	100
4	يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول	102
5	يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني	103
6	يبيّن قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان	104
7	يبيّن توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات المعلومات الشخصية	106-105
8	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على تقييم النمط الديمقراطي	110

112-111	نتائج تحليل إجابيات أفراد العينة على النط الديكتاتوري	9
113	نتائج تحليل إجابيات أفراد العينة على النمط الحر	10
115	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة حول السمات الشخصية	11
116	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على بعد العلاقات للقائد الإداري	12
118	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على بعد المهارات الإدارية	13
120	نتائج (Tests of Normality) لبيانات إجابات أفراد العينة	14
121	معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة	15
122	اختبار t لإجمالي المحاور مع متغيرة الجنس	16
124	اختبار الفروق أنوفا بين محاور الدراسة تبعا للعمر	17
124	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمؤهل العلمي	18
125	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للرتبة	19
126	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للخبرة	20
127	نتائج اختبار اثر أنماط القيادة الإدارية على تقييم الأداء	21
129-128	نتائج الانحدار المتعدد لانماط القيادة الإدارية على ابعاد تقييم الاداء	22

مقدمة

المقدمة

يعتبر موضوع القيادة الإدارية من المواضيع المهمة التي تشغل اهتمام الباحثين والعلماء فهي تتعلق بتوجيه الأفراد والعاملين نحو إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف المسطرة بفعالية ونجاعة وذلك من خلال اهتمامها بالموارد البشري الذي يعد من الركائز الأساسية في المؤسسة باعتباره المحدد لدرجة تطورها ، حيث أصبح ينظر إليه على أنه اهم مورد بالنسبة لها إذ لا بد من الاهتمام به من خلال البحث عن الطرق والأساليب الناجعة التي تساعد القادة و المسؤولين في الرفع من معنوياتهم وتحسين أدائهم الوظيفي.

طرق الباحثين سواء من الناحية النظرية أو الميدانية ، والقيادة الادارية الحديثة تكاد لا تمد بصلة لما كان عليه واقع الفكر الاداري وتطبيقاته ، وبفعل ذلك قد تأثرت المؤسسات المعاصرة ، وتغيرت هياكلها ومعاملاتها ومعايير أدائها ، فالإدارة الناجحة هي الإدارة ذات القيادة المبدعة في إيجاد الحلول للمشكلات الناجمة عن العوامل البيئية المتغيرة والتي من خلالها تستطيع النجاح.

وكما أن نجاح أي مؤسسة مرتبط بالنمط الممارس من قبل القائد بشخصيته ومدى صرامته في تطبيق القوانين الخاصة بالمؤسسة ونظرا لكل تلك النتائج الايجابية التي تحققها القيادة الادارية فإن لها أهمية عظمى في سير العمل وتحقيق أهدافه بشكل فاعل ومتميز من خلال توفير الرغبة والحماس لديهم إذا فالقائد الاداري يسعى للمحافظة على العاملين داخل المؤسسة باعتباره العامل الحاسم في أي نجاح تحققه.

ولكي ينجح القائد الإداري يجب أن يختار النمط القيادي المناسب الذي من خلاله يؤثر مباشرة في فعالية العاملين ، فالنمط القيادي هو محصلة تفاعل مجموعة من الأنشطة والتصرفات التي يبدئها القائد في العمل والتي تشكل نمطا عاما لقيادته ، ولقد اختلفت الآراء حول أنماط القادة وخصائصهم ومعايير الحكم على كفاءاتهم ، ولهذا جاءت الدراسة التي قدمناها من أجل تقييم ممارسات القيادة الإدارية في ظل الفكر الاداري الحديث.

ومما سبق ومن أجل توضيح أكثر لجوانب الموضوع نطرح الاشكالية التالية:

ما مدى جدوى ممارسات أنماط القيادة الإدارية في واقع المؤسسات المعاصرة ؟

وهذا ما يجعلنا نطرح اشكاليات فرعية منبثقة من الاشكالية الرئيسية كالتالي:

- اي من أنماط القيادة يتجه مديري المؤسسات في واقع ممارساتهم الإدارية اليومية ؟
- ما علاقة أنماط القيادة الإدارية بمحددات الأداء الإداري ؟
- هل هناك اختلافات معنوية في التوجه إلى النمط القيادي يعزى للاختلاف خصائص العينة المدروسة ؟
- ما أثر الأنماط القيادية على محددات أداء مسؤولي الإدارة العليا بالمؤسسات ؟

الفرضيات الجزئية:

- بناءً على الإشكالية المطروحة والتساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية
- 1-من أنماط القيادة يتجه مديري المؤسسات في واقع ممارساتهم الإدارية اليومية هو النمط الدكتاتوري (الاستبدادي)
 - 2-توجد علاقة بين أنماط القيادة الإدارية ومحددات الأداء الإداري.
 - 3-لا يوجد اختلافات معنوية في التوجه إلى النمط القيادي تعزى لاختلاف خصائص العينة المدروسة.
 - 4-هناك أثر الأنماط القيادية على محددات أداء مسؤولي الإدارة العليا بالمؤسسات.

مبررات اختيار الموضوع :

يحظى موضوع القيادة الإدارية باهتمام كافة الباحثين، فهي تهتم بتوجيه الأفراد والعاملين نحو انجاز العمل وتطوير المؤسسات،

إذ تستمد أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمواردها لرفع مستوى الأداء الذي يعتبر من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور المؤسسة ، حيث أصبحت هذه الأخيرة في بحث دائم عن التسيير الرشيد والسلوك القيادي الفعال من المشرف أو القائد ومحاولته لتحقيق الأهداف المشتركة للإدارة والعاملين ولقد جاء اختيارنا لهذا الموضوع لمجموعة من الأسباب الموضوعية وأخرى ذاتية نذكر منها :

الاسباب الموضوعية:

- محاولة الحصول على معلومات وتفسيرات واقعية وموضوعية حول موضوع الدراسة.
 - الوقوف على إبراز بعض المؤشرات التي تمكن من تحسين أداء العمال.
 - محاولة إبراز دور القيادة في تحسين أداء العاملين من أجل ضمان نجاح المؤسسة.
 - التربوية محاولة التعرف على طرق سير العمل في المؤسسة.
 - تقديم صورة عن الممارسات القيادية التي يتمتع بها القائد الإداري وكيفية مساهمتها في تحقيق التميز
- الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع كونه جدير بالبحث والدراسة.
- إثراء المعارف الفردية قصد الاستفادة منها مستقبلا.
- الاهتمام بمعرفة مدى مساهمة القيادة الإدارية في تحقيق الأهداف التنظيمية والتطور التنظيمي.
- الحرص على زيادة الخبرة الذاتية من خلال اكتساب المزيد من المعارف والاستفادة منها.

اهداف الدراسة:

- البحث عن أهم الأنماط القيادية المتبعة في إدارة المؤسسة وأهم العوامل التي يمكن أن تتبعها القيادة الادارية
- و تساهم في تحسين أداء العمال.
- محاولة توصيل فكرة حول القيادة في اهميتها ومختلف انواعها واساليب تقييمها في المؤسسات
- التعرف عن القيادة كأداة اساسية وفعالة بالنسبة للفرد والمؤسسة .
- تحليل أهم النظريات و الأنماط القيادية لتوصل إلى أنسب نمط يوفق بين مصالح المؤسسة.

اهمية الدراسة:

- إن أهمية الدراسة مستمدة من أهمية الموضوع نفسه، كونه يتناول جانبا حساسا وهو القيادة الادارية، إذ يمكن القول أن للقيادة

أهمية كبيرة لما تحتويه من قدرة تمكنها من مواجهة مختلف التحديات التي تعيقها داخل المؤسسة .ويمكن توضيح أهمية الدراسة من خلال تبيان الأهمية الكبيرة للعملية القيادية داخل المؤسسة من خلال:.

- محاولة تسليط الضوء على القيادة الإدارية وكيفية مساهمتها في أداء العمل.

- الوقوف على الدور الذي تؤديه القيادة في تحقيق الفعالية أو الدافعية إلى العمل في المؤسسة

- محاولة تقديم تحليل علمي للدور الذي تلعبه القيادة في توجيه العاملين.

- معرفة الطرق والسياسات التي تتبعها المؤسسة التربوية في مواجهة المشاكل المختلفة.

- إبراز دور القيادة الإدارية الرشيدة داخل المؤسسة التربوية.

- معرفة الأثر الذي يحدثه القائد في تحقيق التميز التنظيمي

. - إمكانية الاستفادة من النتائج المتوصل إليها في تقديم حلول ومقترحات

المنهج والأدوات المستخدمة:

من أجل الوصول إلى إجابات واضحة على الأسئلة المطروحة في إشكالية البحث، و اختبار مدى صحة أو خطأ الفرضيات،

ارتأينا أن نستخدم المنهج الوصفي التحليلي من أجل الإلمام بكل جوانب الموضوع ، و أسلوب الاستدلال الاحصائي لتعميم

نتائج العينة على مجتمع الدراسة، كما قمنا بتوزيع استبيان على مجموعة من المؤسسات التربوية لمدرية التربية لولاية الوادي. و قمنا بتحليل .. SPSS العينة عن طريق البرنامج الإحصائي الشهير

صعوبات البحث:

واجهتنا خلال إجرائنا هذا البحث عدة صعوبات منها :

*صعوبة القيام بالدراسة الميدانية من حيث توزيع الاستبيان و ذلك من خلال الصعوبات التي واجهتنا أثناء توزيع الاستبيان لكبر حجم المجتمع الإحصائي.

*قلة الكتب المختصة حول القيادة

*ندرة الاشكال والجداول والتوضيحات البيانية حول الموضوع

-الاطار الزمني والمكاني للدراسة:

الحدود المكانية: اجريت هذه الدراسة الميدانية على مديرية التربية لولاية الوادي بمستوياتها 3 الابتدائي و المتوسط والثانوي.

الحدود الزمانية: جريت الدراسة ما بين شهر مارس و ماي سنة 2024

تقسيمات البحث:

تم تقسيم البحث بناء الى فصلين هما:

الفصل الأول: الدراسة النظرية

المبحث الأول: ماهية القيادة الادارية

المبحث الثاني: تقييم أداء العنصر البشري بالتركيز عن الادارة العليا

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المبحث الاول: الطريقة والأدوات

المبحث الثاني : تحليل ومناقشة النتائج

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية في تقييم وممارسات القيادة الإدارية

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية في تقييم وممارسات القيادة الإدارية

المبحث الأول: الأدبيات النظرية

إن جوهر العملية القيادية يكمن في قدرات الفرد الذاتية التي يخلق من خلالها تأثير في سلوك مجموعة من الأفراد والذي يرتبط معهم بعلاقات تفاعلية متبادلة ومتكررة.

لذا فإن اختيار الأسلوب القيادي الأمثل ينسجم مع قدرات وخبرات بل وتطلعات الأفراد العاملين بما يحقق أهدافهم، وأهداف المنظمة التي ينتمون إليها، يدل نجاح الإدارة وفعاليتها ولا تعتبر القيادة سمة خاصة بمشروعات معينة لوحدها بل تظهر في جميع الأنشطة الأخرى، حيث يعمل الناس معا فنجدتها في الجيش الحكومة والمستشفيات والجامعات المدارس.

المطلب الأول: ماهية القيادة النظرية

1- مفهوم القيادة الإدارية:

تمهيد:

يعتبر موضوع القيادة من الموضوعات الهامة ليس فقط على مستوى المنطقة وإنما على مستوى الدولة أيضا، وإذا نظرنا إلى الأمة العربية قبل ظهور الإسلام فأنها لم تكن سوى مجموعة من القبائل المتفرقة حيث تعدد فيها الزعامات وقلت فيها وحدة الملكة، وبمجيء الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم وبظهور الإسلام تحولت هذه المجموعات من القبائل المتفرقة إلى أمة قوية فرضت سيطرتها على جزء كبير من العالم.

كما أنه لا شك أن القائد الإداري يمثل عنصرا أساسيا وهاما في كل مراحل عملية التنمية الاقتصادية بكل ما تتضمنه من أبعاد، إلا أن المشكلة التي تواجه المنظمات في وقتنا الحالي عدم توافر القائد الإداري الفعال الذي أصبح سلعة نادرة يصعب العثور عليها بسهولة.

كما أن العملية الادارية هي في الأساس عملية توجيه وتنظيم وتنسيق جهود الأفراد أو الجماعات في سبيل تحقيق أهداف وغايات معينة فردية كانت أو جماعية، ومن ثم يمكن القول أن القيادة الادارية تمتد جذورها إلى الوقت الذي بدا فيه التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في تنظيمات ونظم الاجتماعية متعددة.

ومنذ ذلك الوقت والقائد الاداري يشكل اهتماما رئيسيا للباحثين والفكرين، الذين حاولوا من خلال دراساتهم وبحوثهم تحليل سلوك القائد واتجاهاته من جميع جوانبه، مما وفر لنا قدر لا يستهان به النظريات العلمية، والدراسات الميدانية التي أثرت على توجيه وتعديل سلوك القائد الاداري، وحددت مفاهيمه وافتراضاته في علاقته بمؤوسيه استراتيجية في التعامل معهم.

منذ ثمانينات القرن الماضي بدأت العديد من المنظمات الكبيرة بالعمل على تحسين وتطوير عملية اختيار من يخلف كبار المسؤولين التنفيذيين والتعرف المبكر على مواهب القيادة لهم، وذلك لأثرها على سلوك الأفراد والجماعات ومستوى أدائهم في التنظيم وبالتالي على تحقيق الأهداف بشكل مباشر.

فالمنظمة تستطيع قياس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال معاملة القيادة الادارية للأفراد العاملين، فكلما كانت القيادة كفوءة وجيدة ينعكس ذلك على بشكل إيجابي على منظمة وتستطيع أن تحقق أهدافها فالقادة أناس مبدعون يبحثون عن المخاطر لاكتساب الفرص والمكافآت.

1-1 مفهوم القيادة الادارية:

كثيرون هم الذين تطرقوا إلى تعريف القيادة سواء كانوا علماء أم قادة ظهوروا في التاريخ، لكن القيادة لم تكن في كل هذه التعاريف موضوعا قابلا للجدل بقدر ما كانت موضوعا يستدعي الرصد المستمر والدراسة والمناقشة

1- عرفها الكاتب رنسيس ليكوت: بأنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة، وتوجيههم وارشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم، للعمل بأعلى درجة من الكفاءة، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة¹.

¹ د. محمد عمر الزغبى، د. محمد تركي البطاينة، دار وائل للنشر، ط1، 2014، ص 14.

2- ويقترح الكاتب انفاسفس وزملاؤه تعريفا أكثر تفصيلا وهو "المقدرة على التأثير، من خلال الاتصال على الآخرين أفرادا أو جماعات لتحقيق أهداف ذات معنى وقيمة.

وهذا يعني:

1- وجود شخص قائد.

2- وجود مجموعة أفراد تتم قيادتهم.

3- ممارسة مهارات التأثير

4- استخدام هذه المهارات بقصد تحقيق هدف.¹

كما عرفها الكاتب جيمس جرين (James gribbin)، بأنها عملية تأثير على جماعة في موقف معين، ووقت معين وظروف معينة لاستشارتهم ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة، مانحة إياهم خبرة المساعدة في تحقيق أهداف مشتركة، والرضا على نوع القيادة الممارسة.

كما وتعرف القيادة الادارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الاداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الاداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف .

وكما عرفها بأنها القدرة على التأثير في الآخرين على الرؤية المستقبلية لتوجيه الامور وخلق روح الابداع لدى الأفراد.²

وكما عرفها بأنها عملية تتم من خلالها اثاره اهتمام الآخرين واطلاق طاقاتهم وتوجيهاتهم في الاتجاه المطلوب.

ويمكن تعريف القيادة الادارية بأنها (القدرة على التأثير في الناس أفراد وجماعات لكي يتعاونوا في سبيل تحقيق هدف مرغوب فيه)، أو بأنها (القدرة على توجيه سلوك جماعة معينة لتحقيق هدف مشترك من

¹ محمد عمر الزغبى، د. محمد تركي البطاينة، المرجع السابق، ص15.

² امحمد عمر الزغبى، د. محمد تركي البطاينة المرجع نفسه ص:.

خلال إيجاد تفاعل متبادل بين القائد ومرؤوسيه يؤثر فيهم ويتأثر بهم ويشجعهم على التعاون والعمل بروح الفريق الواحد، مما يزيد من تماسك الجماعة وتحقيق الرضا للتابعين¹.

من التعريفات السابقة نستنتج بأن متطلبات القيادة العناصر التالية:

1- القائد بمهارات القيادية.

2- التابعين من خلال تأثير القائد عليهم لتحقيق الاهداف

3- الهدف المطلوب تحقيقه،

4- المواقف التي يمارس فيها التابعين أعمالهم².

كما نستنتج أن القيادة سلوك اجتماعي لتحقيق أهداف مخطط لها:

1- القيادة تفاعل متبادل بين القائد ومرؤوسيه يؤثر فيهم ويتأثر بهم.

2- القيادة تحقيق رضا العاملين.

3- القيادة تشجيع وتعاون للعمل بروح الفريق الواحد³.

إن القيادة الحكيمة هي التي تكون قادرة على قيادة الآخرين من أجل تحقيق انجازات متميزة وهذا النوع من القيادة يكون له السبق في فهم الوضع الحالي وما يؤثر عليه من مستجدات كما أنها تكون قادرة على فهم ما سيكون عليه المستقبل حيث تنظر إليه بطريقة ذكية تعمل على تطويره لخدمة أهدافها.

فإن لم تستطيع هذه القيادة تطوير المستقبل ليتلاءم مع خططها، أبدعت أساليب متطورة وغيرت من خططها لخلق ظروف أفضل للنجاح، إن هذا النوع من القيادة تكون مبصرة⁴.

¹ محمد عمر الزغبى، د. محمد تركي البطانى المرجع السابق، ص- ص 15- 16.

² طريق شوقي، السلوك القيادي وفعالية الادارة، دار غريب، القاهرة، ط 1992.

³ إبراهيم شوقي عبد الحميد وآخرون، علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب، القاهرة، (د.ط)، (د.ت)، ص 235

⁴ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، ص، 50.

2-أسس القيادة الإدارية:

القيادة غير الادارة، ولو رجعنا إلى الفكر اليوناني القديم لوجدنا أن كلمة قيادة مشتقة من الفعل يفعل أو يوم بمهمة ما، وأن العلاقة بين القائد والتابعين تنقسم إلى وظيفتين مختلفتين: وظيفة اعطاء الاوامر والتي هي من حق القائد ووظيفة تنفيذ الاوامر وهي واجبة على التابعين للقائد.

فكلمة قائد تنطوي على علاقة متبادلة بين من يبدأ بالفعل وبين من ينجزه، وهذه العلاقة يعتمد كل من اطرافها على الآخر، القائد ووظيفته اعطاء الاوامر بمعنى أن هناك علاقة بين من يوجه أو يرشد وبين من يقبل هذا التوجيه أو الارشاد¹.

2-1 الاسس النفسية والاجتماعية للقيادة الادارية:

يرى علماء النفس أن الافراد ينشئون ويشتركون في علاقات كثيرة أثناء حياتهم، والذي يطلق عليهم الجماعات المرجعية: وهي الجماعات التي يعيش معها الفرد وينتمي إليها، فالفرد يبدأ بعلاقة مع أسرته، وزملاء الدراسة والجيران، ثم مع زملاء العمل، وهذه العلاقة تؤدي إلى تأثير متبادل بين الافراد، فالفرد خلال طفولته يعتمد كلياً على والديه أو الذين يتلقى منهم العون والتوجيه في مرحلة دراسته يخضع لتوجيه وإشراف مدرسيه، ويتعلم من أقرانه من زملاء الدراسة، ومن أقرانه من الجيران، ثم ينتقل إلى حياة العمل يخضع لتوجيهات رؤسائه ومديره ويتطلع إلى من يفوته مقدرة لتقني التوجيهات والتعليمات منهم².

فدرس علماء النفس هذه العلاقات وتحليلها لمعرفة طبيعة قوة التأثير التي تكون لشخص ما على الآخرين والذي يترتب عليه تأثرهم به واستجاباتهم لتعليماته وأوامره، ومحاوله الكشف عن المفاهيم والأفكار التي يمكن أن ينطبق عليها لفظ القيادة، وفي الكشف عن السمات اللازمة لمن يتولى المراكز القيادية.

والقيادة من جهة نظر علم نفس الاجتماع تكشف عن العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين العاملين في التنظيم، وما ينتج عنها من تأثيرات في اتجاه العاملين ومعتقداتهم ووسائل الاتصالات المتبعة بين القائد

¹ عمر الزغبى، محمد تركي البطاينة، المرجع السابق، ص 38.

² عمر الزغبى، محمد تركي البطاينة المرجع نفسه، ص 39.

والتابعين، ولأن الفرد لا يمكن أن يعمل بدون توجيه فلا بد من وجود شخص قادر على التأثير فيهم ويسخر قدراته لإنجاز أهداف المنظمة¹.

2-2 عناصر القيادة الادارية:

من خلال تعريفات القيادة الادارية العديدة يتبين أن هناك عناصر لابد من وجودها للقيادة الادارية وهي:

1- عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه:

تقوم على ما يستخدمه المدير من وسائل لإقناع مرؤوسيه واستمالتهم وحثهم على التعاون لتحقيق الاهداف المطلوبة، وكلما كانت عملية التأثير قوية وفعالة كلما زادت استجابة المرؤوسين وتكون القيادة ناجحة².

ومن أهم الوسائل التي قد يستخدمها المدير في التأثير على مرؤوسيه:

أ- التأثير القائم على الثواب (منح المكافأة): المكافأة من أهم العوامل حفز المرؤوسين، وقد تكون هذه المكافأة لغرض اشباع الحاجات المادية لدى المرؤوسين من خلال زيارة في الراتب المقرر، وقد تكون معنوية من خلال كلمة شكر أو ترقية أو تقدير، وهذا النوع من التأثير يعمل على تنشيط واطلاق القدرات الابداعية لدى الموظفين ويخلق جو من الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس³.

ب- التأثير القائم على الاكراه (العقاب): العقاب القائم من خلال استخدام المدير لسلطة لدفع المرؤوسين إلى العمل عن طريق الخوف والتهديد وايقاع العقوبة.

وهذا النوع من التأثير يعمل على احباط الموظفين وكبح قدراتهم الابداعية، ويخلق جو من العداوة وعدم الثقة بين الرئيس والمرؤوسين⁴.

¹ عمر الزغبى، محمد تركي البطانيه، المرجع السابق، ص 38.

² عمر الزغبى، محمد تركي البطانيه المرجع نفسه ص 38.

³ عمر الزغبى، محمد تركي البطانيه لمرجع نفسه ص 38

⁴ عمر الزغبى، محمد تركي البطانيه، المرجع نفسه، ص 39.

ج- التأثير القائم على أسس معرفية: أي أن يتفهم المدير خلفية مرؤوسيه الثقافية والاجتماعية واتجاهاتهم وتقاليدهم وقيمهم وشخصياتهم ويتعامل معهم على هذه الاسس، وبذلك يتمكن أن يتكيف ويوحد سلوكه مع سلوكهم ويضمن استجابتهم وطاعتهم ويوحد جهودهم نحو تحقيق الاهداف.

د-التأثير القائم على خبرة المدير: كلما كان المدير على معرفة موسعة بطبيعة العمل وطبيعة شخصية المرؤوسين كلما أمكنه من تحقيق الاهداف والتأثير على المرؤوسين.

هـ -التأثير القائم على قوة الشرعية: بأن يقوم المدير على المرؤوسين من خلال استخدامه لسلطته الرسمية.

و-التأثير القائم على الارشاد: من خلال محاولة المدير تغير اتجاهات وميول مرؤوسيه وتغيير سلوكهم عن طريق النصح والارشاد وفهم العلاقات الاجتماعية غير الرسمية التي تنشأ بين العاملين.

2-توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم:

من المعروف أن المرؤوسين من عدة وجوه كالسن والثقافة والظروف النفسية والاجتماعية، والمدير الناجح برغم من هذه الفروقات يستطيع من خلال عملية التأثير أن يشكل فرقا متعاونة، ولتحقيق ذلك على المدير أن يدرس ويتفهم القوى النفسية والاجتماعية المؤثرة في المجموعة، ومن هذه القوى التقارب الجغرافي واشراك العاملين، وتمكينهم من تحقيق الهدف، وتعرضهم لمواقف المنافسة مع العاملين في الادارات الاخرى مما يخلق عندهم روح التنافس ويخلق عندهم الابداع، ويدفعهم للتعاون مع مجموعة العمل في سبيل تحقيق ميزة على العاملين في الادارات الاخرى، وهذا كله لا يتحقق إلا بفضل جهود القائد وقدراته¹.

3-تحقيق الهدف الوظيفي:

يسعى القائد الاداري إلى تحقيق الهدف المنشود للمنظمة، مما يستدعي من القائد والمرؤوسين العمل معا ويكون ذلك من خلال تفهم أهداف التنظيم وأهداف الافراد وتحديد مجموعة كل أهداف سواء المتعلقة بالتنظيم أو الافراد، فينبغي على القائد تفهم:

¹ اعمر الزغيبي، محمدركي البطاينة المرجع السابق ص 40.

1-أهداف التنظيم: ويكون من خلال الرجوع إلى خطط المنظمة والاهداف المرسومة عند التأسيس، وبشكل عام تتشارك معظم التنظيمات بالأهداف التالية¹:

أ-الهدف القانوني: يتعلق في اتباع التنظيم للقوانين التي تؤثر فيه، وهو أكثر وضوحا في الاجهزة الحكومية عن قطاع الاعمال.

ب-الهدف الوظيفي: يتعلق بتفهم الطريقة التي يجد فيها كل موظف مكانه المناسب في النمط الشامل للتنظيم.

ج-الهدف الفني: يتعلق بالامتياز أو تحقيق ما يسمى بامتياز المهارة في أداء العمل.

د-الهدف الربحي: يتعلق بكيفية قيام المشروع بتسديد التزاماته وتحقيق ارباح للمساهمين.

هـ -الهدف الشخصي: يتعلق بالحالة الفرصة أمام الفرد العامل في التقدم بالشكل الذي يتوافق مع الاهداف التنظيم.

و-الهدف العام: يتعلق بالمسؤولية الواقعة على عاتق الشركة والتي تساهم في تقديم خدمة للمجتمع، وتقديم سلع أو خدمات يوافق عليها الجمهور².

2-أهداف مجموع أعضاء التنظيم:

وتكون في حال وجود تجمعات غير رسمية من الموظفين داخل التنظيم، حيث تعكس هذه التجمعات أهداف ومواقف غير معلن عنها وتعكس اتجاهات وميول هذه التجمعات، فعلى القائد العمل على فهم أهداف هذه المجموعات والعمل على تحقيقها بما لا يتعارض مع أهداف التنظيم الاساسية.

3-الاهداف الشخصية للموظفين:

لكل موظف لابد من وجود أهداف شخصية، وهذه تعتبر من أهم الصعوبات التي يواجهها المدير القائد وهو كيف يمكن دفع الموظف إلى تحقيق أهداف التنظيم على وتفضيل ذلك على أهدافه الشخصية

¹ عمر الزغبى، محمد تركي البطانية، المرجع السابق، 39
² عمر الزغبى، محمد تركي البطانية المرجع نفسه ص 40.

فيأتي دور المدير القائد في كيفية قيامه بتكليف الموقف بحيث يجعل الموظفين يدمجون مصالحهم الشخصية مع عدم التقصير بالعمل، وبذلك يحصل على تجاوبهم وتقبلهم للتعاون وتحقيق أهداف التنظيم¹.

ويمكن للمدير القائد من تحقيق ذلك من خلال تهيئة جو ملائم للعمل، وتوفير الامن والاستقرار الوظيفي، وتمكين الموظف من القيام بعمله من خلال توفير وسائل السلامة ومتطلبات انجاز الاعمال ومن خلال دعمهم ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم الشخصية.

4-الاهداف الشخصية للمدير:

كما أنه لكل موظف أهدافه الشخصية، كذلك للمدير أهداف شخصية وتكون في غالب الاحيان غير ظاهرة، فيحاول المدير توجيه جهود الافراد وطاقاتهم في الاتجاه الذي يكفل له تحقيق أهدافه الشخصية وإن كان ذلك من خلال حرصه على تحقيق أهداف الافراد أو أهداف التنظيم².

ومن صور الاهداف الشخصية للمدير القائد:

— الوصول إلى مركز قيادي أعلى، فإن كان مثلاً مدير مديرية يسعى أن يكون مدير ادارة او مدير منطقة.

— جعل المرؤوسين يطيعونه وينفذون كل ما يطلبه سواء داخل التنظيم أو خارجه.

— الحصول على مرتب أعلى أو ترقية أو امتيازات إضافية.

وكون الاهداف في التنظيم متداخلة وكثيرة فعلى المدير أن يحقق التوازن بين الاهداف المتعددة سواء تلك المتعلقة بأهداف التنظيم أو أهداف الموظفين الشخصية أو أهدافه الشخصية، ويكون ذلك من خلال خلق جو من العلاقة المتبادلة حيث يحاول كل فرد في التنظيم تحقيق أهدافه من خلال الآخرين³.

¹ عمر الزغبى، محمد تركي البطانية، المرجع السابق، ص 40.

² عمر الزغبى، محمد تركي البطانية المرجع نفسه ص 40

³ عمر الزغبى، محمد تركي البطانية، المرجع نفسه، ص 40.

3- أنماط القيادة الإدارية:

تعدد أنماط القيادة وتتنوع بتنوع المؤسسات واختلاف الشخصيات والأدوار والوظائف والمواقف، فلكل نمط قيادي طبعه الذي يميزه عن غيره، وقد حاولت عدة دراسات التمييز بين أنماط القيادة، لكن رغم هذه التصنيفات لأنماط القيادة يمكن القول إن اختلفت في بعض الجوانب، فقد تتفق في جوانب أخرى، يصبح بينهما تدخل وقد يجمع القائد بين أكثر من نمط وإن كان يميل إلى سلوك نمط قيادي يمكن تصنيفه على أساسه وفيما يلي توضح هذه التصنيفات¹.

أولاً- أنماط القيادة بناء على نوع السلوك القيادي المتبع: يعود هذا التصنيف الى الدراسة التجريبية التي قام بها كل من "لوين" و"ليببت" و"وايت" في أواخر الثلاثينيات (1939) حيث قامت الدراسة على بيان ثلاثة أنماط قيادية وسلوك القائد لكل نمط على التابعين وولائهم التنظيمي. ومن خلال الدراسة صنفوا القيادة على أساس المجموعات الى²:

أ- القيادة الدكتاتورية (الاستبدادية):

وتقوم على الاستبداد بالرأي والتعجب الأعمى ويتخذ القرارات بنفسه مستخدماً أساليب العرض والارغام والتخويف لتنفيذ أوامره، وفي ظل هذا النمط القيادي لا نقاش أو تفاهم وهو يوجه عمل التابعين بإصدار القرارات والتعليمات ويأمرهم ما تبقى عليهم فعله وكيف يعملون ومتى يكون القائد منعزلاً عن تابعيه ولا تربطه علاقة انسانية.

وبالرغم من أن هذا النوع من القيادة يؤدي الى احكام السلطة وانتظام العمل وزيادة الانتاج على المدى القصير إلا أنه له انعكاسات سلبية كبيرة على شخصية الأفراد ، حيث تتدنى روحهم المعنوية ويزاد الصراع ويظل العمل مرهوناً بوجود القائد فإذا ما غاب انفرط تماسك العمال واضطراب العمل لذا تكون النتيجة على المدى البعيد تدني الانتاجية³.

1 . حسن محمود عباصرة، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص 54
2 بن شريط المبلود، القيادة الادارية والاتصال في المنظمة، رسالة ماستر، قسم علوم التسبيير، تخصص ادارة الاعمال، المركز الجامعي يحي فارس، المدير، 2006، ص 54.
3 محسن محمود عباصرة، المرجع نفسه، ص، ص، 152-153.

ب- القيادة الأوتوقراطية:

وقد أطلت عليها بعض العلماء القيادة السلبية لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد الأمر غير التوجيهية فهي قيادة مركزية ولكنها أقل استبداد وتسلب من القيادة الدكتاتورية، فهي يتخذ القرارات بنفسه دون مشاركة التابعين ولكنه يستطيع اقناعهم.

والقائد هنا يستخدم أسلوب الثواب والعقاب، ويكون تركيزه على بعد الانتاج ومعمل العلاقات الانسانية ولايراعي ميول ورغبات وحاجات التابعين وميز الباحثون ثلاثة أنواع من هذا النمط القيادي :

1- الأوتوقراطي المتشدد: حيث يستخدم القائد العقاب والتخويف ويعطي الأوامر الصارمة ويركز الانتاج فهو مصدر الاتصال والمعلومات والصلاحيات ويحاول اقناع العاملين بقراراته متظاهرا بالود¹.

2- الأوتوقراطي الخير: وهو أقل تشددا من السابق حيث يستخدم الإطراء والثناء الى جانب العقاب الخفيف لضمان ولاء التابعين لتنفيذ القرارات.

3- الأوتوقراطي المناور: وهو أقل تشددا ويتخذ القرارات بتقيد لكنه يوهم التابعين أنهم اشتركوا بصنع القرار².

ت- القيادة الديمقراطية: وهي القيادة التي تهتم بالمرؤوسين ،وقد أسماهم البعض القيادة الاستشارية أو الانسانية والبعض الآخر أسماهم القيادة الايجابية لأنها تستخدم التحفيز الايجابي القائم على اشباع الحاجات والرغبات للتابعين ، فهي تقوم على أساس احترام شخصية الفرد وحرية الاختبار والاقناع وأن الفرز للأغلبية دون تسلط أورهاب ، فالقائد يشجع التابعين ويقترح دون املاء أو فرض³.

ان سلوك القائد هنا يقوم على اعطاء التابعين حرية التصرف والتفكير وابداء الرأي في جو نقي مريح وأنه عضو في جماعة وأن العاملين في المؤسسة يعملون معه وليس عنده ، فهو يأخذ برأيهم ويشركهم في صنع وتكون قنوات الاتصال بجميع الاتجاهات وهذا النمط من القيادات يهتم ببعد الانتاج في المؤسسة ويسعى

¹ محسن محمودعباصرة، المرجع نفسه، ص، ص، 152-153.

² سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الادارية، القواعد ونموذج القيادي العالمي، دار النشر، مجلة البحوث العلمية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2001، ص44.

³ محسن محمود عباصرة، المرجع السابق، ص، 154.

لتحقيق أهدافها الى جانب اهتمامه بالبعد الانساني ولذلك تعتبر وكما أشارت الدراسات الى أنها أفضل أنواع القيادة ويكون القائد فعال¹.

ث - القيادة التراسلية:

وهي القيادة الفوضوية أي قيادة عدم التدخل فيتميز سلوك القائد بعدم التدخل في مجريات الأمور فهو يترك التابعين العمل على الغالب، حيث يقوم بتوصيل المعلومات الى التابعين ويترك لهم مطلق الحرية في التصرف ومبحث ذلك قد يكون عدم قدرة القائد على اتخاذ

القرار أو عدم المعرفة فهو يترك المؤسسة بدون توجيه فيشعر العاملون بالضياع والاحباط وعدم الاحترام لشخصية القائد فهي أقل من الأنماط القيادية فعالية².

ثانيا: أنماط القيادة بناء على اهتمامات القائد:

تعتبر الدراسة التي قام بها أندرو هالين عام 1966م من أهم الدراسات التي أجريت لتحديد الأنماط القيادية في الولايات المتحدة الأمريكية على مديري التربية ومديري المدارس فقد استخدم ما يسمى باستبانة وصف سلوك القائد، حيث توصل الى تحديد بعدين محددان نمط القيادة هما :

— بعد المبادأة: هي وضع اطار العمل أو البعد الذي يصنع بالإنتاج والعمل، فيكون على زيادة انتاجية ويكون الاهتمام بالعمل³.

¹محسن محمود عياصرة، لمرجع السابق، ص، 155.

² سالم بن سعيد القحطاني، المرجع السابق، ص 46.

³ سالم بن سعيد القحطاني، المرجع السابق، ص 46.

4- خصائص القيادة الادارية:

يعتمد نجاح المنظمات على مجموعة من الصفات يجب أن يتحلى بها القائد الجيد وهذه الصفات:

1- **التفاعل الاجتماعي:** ويكون من خلال العمل مع الجماعة والتعاون معهم والشعور بهم و بمشكلاتهم.

2- **اليقظة والشجاعة:** ويكون من خلال الحذر والاستعداد الدائم لمواجهة أي طارئ، وإدارة المنظمة بثقة ونشاط وجرأة لتحقيق الاهداف.

3- **الحماس والمبادأة:** ويكون من خلال الابتكار طرق مختلفة لحل المشاكل والطموح في تحسين الادارة وأداء التابعين.

4- **قوة الشخصية:** ويكون من خلال التصميم والثقة وبعد النظر وحسن الخلق والمظهر مما يعطيه القوة في التأثير على التابعين وحفزهم وتشجيعهم على تحقيق الاهداف.

5- **القدرة التنظيم والتخطيط:** ويكون من خلال المعرفة والخبرة في وضع خطط محددة بفترة زمنية وتوجيه الجهود لتحقيق الاهداف الحالية والمستقبلية¹.

6- **قوة التحمل والحكمة والذكاء:** ويكون من خلال سلامة البدن والقدرة على تقدير الامور وسرعة التفكير مما يتيح له قدرة عالية لمواجهة المشكلات وحسن التصرف.

7- **القدرة على تكوين علاقات عامة سليمة مع كافة أعضاء المنظمة**².

8- **الروح المرحية:** ويكون من خلال اشاعة جو من المرح بين العاملين مما ينعكس ايجابيا على العمل.

9- **القدرة على الانتاج:** ويكون من خلال التابعين وتوزيع المهام بعدالة ومتابعة قدرات العاملين.

¹ محمد عمر الزغبى، د. محمد تركي البطانيه، المرجع السابق، ص24.

² عمر الزغبى، محمد تركي البطانيه، المرجع السابق، ص- ص 25- 26.

10- الثقافة: وتكون من خلال القيم والافكار والمعتقدات التي يحملها القائد وتتماشى مع الاهداف وثقافة المنظمة مما يساعد على حل الصراعات والمشاكل بين الاعضاء ومشاركتهم في مشاعرهم سواء في أفراحهم واحزانهم.

11- القيم الدينية: ويكون من خلال الايمان بالله والتقيد بتعاليم الدين ومراعاة الضمير.

12- انكار الذات: ويكون من خلال البعد عن الانانية وتجنب المصالح الشخصية.

13- الاخلاق الحميدة: ويكون من خلال سعة الصدر والاتزان العاطفي فالنضج العقلي والخصال النبيلة كالتواضع واحترام الغير¹.

5- نظريات القيادة الإدارية:

1- القيادة التحويلية: كما في الاقتصاد الوظيفي الذي يحف الاقتصاد كما هو والاقتصاد المعياري لكي يصف المسار الأفضل للاقتصاد ، كذلك في القيادة يمكن الحديث عن الادارة الوضعية التي تتمثل في سلوك القائد كما في الواقع وكذلك سلوك القائد الذي تصفه القيادة المعيارية والقيادة التحويلية هي نمط من القيادة المعيارية بمعنى أنها لا تصف كيف القادة يتصرفون في الواقع .

لكي تتم أبعاد القيادة التحويلية لابد من مراعاة جانبين أساسيين :

– **الأول:** هو البيئة المتحولة والمتغيرة التي تتطلب قيادة متحولة ومتغيرة قادرة على الاستجابة للتطور في بنيتها التنافسية.

– **والثاني:** ان القيادة التي تستطيع أن تتحول وتتغير بسرعة للاستجابة لبيئتها التنافسية بحاجة الى ملائمة سلوكها واتجاهاتها مع سلوك واتجاهات العاملين مما يجعل رؤية القيادة هي رؤية جميع العاملين في المنظمة .

2- القيادة الكاريزمية: ان الكاريزما هو شخصية جذابة التي تجذب عقول ومشاعر الآخرين وتحركهم نحو أهدافها ببسر وسهولة، وان تاريخنا البشري مليء بالشخصيات العظيمة التي حركت شعوبها نحو تحقيق أهدافها كما أن التراث الاداري حافل بمثل هذه الشخصيات التي كانت نماذج للإنجاز أو الابتكار الاداري

¹ . عمر الزغيبي، محمد تركي البطاينة المرجع السابق ص 26

، ومع أن الكاريزما طرحت من قبل وهناك عدة خصائص عديدة للقادة الكاريزميين، إلا أن هناك نمطين وهناك خصائص عديدة يظهران كأساس لتوظيف القادة وهما¹:

3- الكاريزما ذو الرؤية: ان الرؤية المناسبة هي المرتكز الأساسي في تكوين القيادة الكاريزمية والتي تتعلق بما يستطيع تحقيقه في المستقبل وان القائد الكاريزما هو الأكثر قدوة على التعبير على هذه الرؤية المثيرة للمرؤوسين وفهما لهذه الرؤية المثيرة للمرؤوسين وفهمها لهذه الرؤية والعمل من أجل تحقيقها.

4- الكاريزما المستند على الأزمة: حيث أن الأزمة تكون ذات تأثيرات عميقة على المنظمة وإن المتطلب الأساسي للكاريزما إزاء هذه الأزمة هي قدرته على مواجهتها والالتيان بالأساليب الجديدة. ان القائد الكاريزما لا يمارس دوره في تحريك العاملين من أجل أهداف المنظمة فقط بل إنه مصدر الإلهام والتأثير العميق من أجل الإنجاز في المنظمة².

3- القيادة القائمة على الفريق: إن الفرق أصبحت بشكل متزايد هي الأسلوب الأكثر استخداما في العمل ، وذلك أن الكثير من الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المنظمات أصبحت أكثر تعقيدا وتتداخل فيها وظائف واختصاصات عديدة مما يتطلب استخدام أسلوب الفرق في معالجتها وقد أشارت دراسات كثيرة أن أي روح الفريق التي تسود الشركة هي من العوامل الأكثر أهمية في تحقيق أعلى مستويات الانجاز³. لابد أن ينظر إليها من جانبيين أساسيين:

— إن المنظمة يجب أن تتحول الى العمل الجماعي القائم على روح الفريق وفي هذا الجانب فإن المسؤولية الأكثر أهمية هي أن يكون للشركة برنامجا واسعا للتدريب على عمل الفريق وقواعده وآلياته⁴.

— أن تكون الفرق مرتكزة على القائد من خلال إيجاد القادة الفعالين الذين يمتلكون القدرة على التأثير في أعضاء الفريق من أجل تنسيق جهودهم وتحفيزهم على الانجاز وتحقيق أقصى قدرة على التعلم بينهم .

¹ نجم عبود نجم، القيادة الادارية في القرن الواحد و العشرين، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2010، ص، 87.

² مصطفى عبد الله أبو القاسم هيثم، مبادئ علم الادارة العامة، دار الكتب الوطنية، ط1، بنغازي، ليبيا، 2002، ص 87

³ تامر بن علوج المغيري، القيادة العليا والأداء ، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2003، ص66.

⁴ محمد صالح الحناوي، إسماعيل السيد، تنمية القيادة، دار الطباعة، ط2، الاسكندرية، 2003، ص 73.

4- القيادة المدربة: إن القادة الرياضيين تقبلوا فرقهم من فرق الدرجة العاشرة الى أن يكون قادة فرق الدرجة الأولى إنما هو قادة حقيقيون ينطبق عليهم القول في الحروب بأنهم القادة الذين ينقلون جيوشهم من الهزيمة الى النصر وهؤلاء القادة الرياضيون هم المدربون ومع قلب القيادة المدربة¹.

ان كلمة مدرب بالإنجليزية اشتقت من كلمة هنكارية التي استخدمت في القرن الخامس عشر حيث بين مركبات كبيرة لنقل الناس من المكان الذين هم فيه الى المكان الذي يريدون بنفس الشكل.

إن القيام بدور المدرب هي القيادة التي توجه الرؤوسين كيف يقومون ويتطورون بالتحديات التنظيمية التي يواجهون، فإن القائد المدرب يحدد السلوك غير الملائم في الرؤوسين ويقترح كيف يطمح هذا السلوك وإن خصائص المدرب الفعال تركز على علاقات التعاطف الودية مع الأفراد وتقوم على خصم وتقدير دقيق لقدراتهم².

6-وظائف القيادة الإدارية:

لكل قائد مجموعة من العمليات يقوم بها حيث يتوقف على نجاح أو فشل كل واحد بالأخرى فنجاح عملية التخطيط يتطلب وجود تنظيم ملائم وهذا ما يستدعي بدوره مراقبة ومتابعة وتقديم فضلا عن التنسيق فيمايلي نفترض الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية³ :

أولا-التخطيط :

إن التخطيط يضم افتراضات ما تتكون عليه الأحوال في المستقبل وتختار أحد الافتراضات بعد وضع خطة وهدف للوصول إليها فهو بين كيفية التسيير والمراحل الواجب المرور بها ومن ثم تحديد الوقت اللازم لذلك فالتخطيط يحقق الفعالية والنجاعة للمؤسسات .

يساهم في رفع الكفاءة لأعضاء الفريق القيادي ،لضمان فعالية التخطيط يجب الأخذ بعين الاعتبار المبادئ التالية:

¹ عمر الزغيبي، محمدتركي البطاينة المرجع السابق ص .

² محمد صالح الحناوي، إسماعيل السيد، المرجع السابق، ص 74.

³ خليل محمد حسن الشماخ، فيصل كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،ط1، عمان ،الأردن ، 2000،ص 411-412

– العقلانية الموضوعية من حيث قابلية الأهداف للقياس وامكانية تنفيذ الخطة واقعياً

– المرونة والتكيف

– الشمولية: يتضمن كل الأنشطة والوحدات والمستويات

– وجود أهداف محددة دقيقة

– الاعتماد على المصادر¹.

ثانياً-التنظيم: يعرف على أنه تحديد المسؤولية والسلطة والعلاقات وظيفة أساسية من وظائف المؤسسة. وكل مدير يلجأ لتنظيم الجهود الجماعية للأعمال المطلوبة إتمامها في حدود السلطات الممنوحة له من أعلى

ثالثاً-التنسيق:

هو وظيفة بمقتضاها يستخدم الاداري أن يسمى هيكل من الجهود المشتركة بين المساعدين والمرؤوسين يضمن تحقيق وحدة التصرفات في اتجاه هدف مشترك، وعليه التنسيق مهمته التأكد من أن موارد الأنشطة والأفراد تعمل بنوع من التوافق والانسجام الموجه نحو توحيد الجهود وتحقيق وحدة التصرفات في اتجاه هدف مشترك وتحقيق الغاية المشتركة في اطار المحيط الداخلي أو الخارجي من قبل القائد في اطرارات توجيهات تعليمات.

رابعاً-الرقابة:

تعرف الرقابة على أنها التأكد من حدوث شيء وفق العمل بخطة متفق عليها ومحدودة سلفاً وتحديد التعليمات والمبادئ التي يجب اتباعها أثناء ممارسة عملية الرقابة.

¹ خالد عبد الوهاب الزبيدي، القيادة الادارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013، ص-36-35.

وعليه فمفهوم الرقابة يشير الى رقابة نشاطات وأعمال المنظمات يقصد تقييم ما تم انجازه من أعمال ونشاطات في ضوء معايير متفق عليها بالتالي تحديد مواطن الخطأ والخلل والانحراف بين ما هو قائم فعلاً¹.

خطوات عملية الرقابة:

المرحلة الأولى: هي تصميم وتحديد المعايير والمقاييس

المرحلة الثانية: اعلان المعايير للعاملين ومتابعة الأداء ومقارنته بالمعايير والتأكد من مدى مطابقة أداء المحقق بالمخطط

— ومن ثم تحديد الانحرافات

— وتحديد مستوى وصف الانحرافات بدقة وموضوعية واتخاذ الاجراءات التصحيحية الملائمة²

7- مقومات القيادة الادارية:

القيادة بمفهومها كما عرفها الكثيرون مثل تيد: بأنها النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف ما.

كما عرفها باس بأنها العملية التي يتم عن طريقها اثارة اهتمام الآخرين واطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المطلوب.

كما عرفها ليتز بأنها ممارسة التأثير من قبل فرد على آخر لتحقيق أهداف معينة.

يتضح من التعاريف السابقة أن هناك شروط لابد من توافرها لوجود القيادة منها:

— وجود جماعة من الناس.

— وجود شخص ما بين الجماعة قادر على التأثير في سلوك بقية الجماعة.

¹ مصطفى عبد الله ابو قاسم هيثم، المرجع السابق، ص 344- 343

² مصطفى عبد الله ابو قاسم هيثم، المرجع نفسه، ص 41

— أن يكون هدف عملية التأثير توجيه نشاط الجماعة وتعاونها لتحقيق هدف مشترك لجميع الاعضاء¹.

أولا - وجود جماعة منظمة من الناس:

الجماعة كما عرفها سميث: وحدة من مجموعة من الافراد يدركون وحدتهم الجماعية، ولديهم القدرة على العمل وفق طريقة محددة، يتفاعلون مع بعضهم البعض، ومن المعروف أن كلمة جماعة ترتبط عادة بوجود تنظيم أساسا على الجماعة المنظمة².

حيث بين ستوجديل أن من الصعب التفرقة بين الجماعة والتنظيم، أي أنه من الصعب تحديد فيما إذا كانت جماعة معينة يمكن اعتبارها تنظيما، أو تحديد نقطة تتحول عندها الجماعة إلى تنظيم.

وقد فرق ستوجديل بين الجماعة والتنظيم، حيث بين أن الجماعة المنظمة يتباين أعضاؤها بالنسبة لالتزاماتهم ومسؤولياتهم مما يستدعي أن يكون هناك شخص يستطيع التأثير في باقي الجماعة ولديه القدرة على توجيه تلك الجماعة لتحقيق الاهداف المشتركة³.

أما التنظيم كجماعة منظمة يتميز عن الجماعة العادية في كون الاخيرة قد يكون لها قائد وقد لا يكون فإن كان لها قائد أصبحت جماعة منظمة وهذه الجماعة لديها شعور بالمسؤولية المشتركة لتحقيق الاهداف فالجماعة المنظمة شرط أساسي لوجود القيادة.

ثانيا- وجود التأثير:

بمعنى لا بد من وجود شخص مؤثر وآخر متأثر، وتعدد وسائل التأثير التي قد يستخدمها القائد للتأثير في الجماعة فمنها ما يقوم على:

الثواب: يتمثل فيما يقدمه القائد من مكافأة على الجهد الذي يقوم به الآخرين، حيث تثير هذه الوسيلة استجابة جيدة وارتياح من قبل الجماعة وتثير لديهم روح التعاون، ومن وسائل الثواب التي قد يستخدمها القائد خلاف المكافأة، الترقية، الشكر، اعطاء مزايا⁴.

¹ عمر الزغبى، محمد تركي البطانيه، المرجع السابق، ص 40

² امير الزغبى، محمد تركي البطانيه المرجع نفسه، ص 43.

³ عمر الزغبى، محمد تركي البطانيه المرجع نفسه ص 43.

⁴ عمر الزغبى، محمد تركي البطانيه، المرجع نفسه، 41

الأكراه: تتمثل فيما يقوم به القائد من معاقبة الآخرين فيما إذا لم يقوموا بتأدية المطلوب، حيث تثير هذه الوسيلة استجابة سلبية وردود فعل سيئة، وتثير لديهم العدوانية ضد قائدهم وبالتالي عدم تحقيق الاهداف¹. ومدى نجاح القائد أو فشله يتحدد بمدى قوة وفاعلية وسيلة التأثير التي يستخدمها، وعملية التأثير يأخذ ثلاثة حالات:

أ-محاولة القيادة: ويكون من خلال احداث تغير في سلوك الافراد دون أن يتمكن القائد من الحصول على نتيجة.

ب-القيادة الناجحة: وتكون من خلال إحداث تغير في سلوك الجماعة في الاتجاه المرغوب نتيجة لجهود القائد.

ج-القيادة الفعالة: وتكون من خلال إحداث تغير في سلوك الجماعة، وأن التغير تم فعلا².

وعملية التأثير التي تمارسها القائد لا يقصد بها التأثير في الآخرين لاستغلالهم لغايات غير مفيدة، بل هي تعاون الجميع ليكتشفوا بأنفسهم عن طريق تحقيق الاهداف التي تعتبر نافعة لهم نتيجة مجهودات القائد ونجاحه في قيادة أفراد المجموعة.

ثالثا-تحقيق الاهداف المرغوبة:

يوجد في كل تنظيم أهداف مشتركة ومرغوبة تحقيقها سواء للجماعة أو للقائد، وهذه الاهداف متعددة ومتنوعة فمنها تكون خاصة بالجماعة ومنها تكون خاصة بالقائد.

فكلما كانت الاهداف واحدة كلما سعى الجميع إلى تحقيقها، وتكمن الصعوبة عندما يكون هناك تعارض في الاهداف وكيفية معالجتها هذا التعارض وصولا لتحقيق الاهداف المرغوبة، بما يضمن ارضاء جميع الاطراف³.

ويمكن للقائد معالجة التعارض بينه فيوليت من خلال أحد الطرق التالية:

¹ المرجع السابق ص41

² المرجع السابق .

³ عمر الزغبى، محمد تركي البطانيه، المرجع السابق، ص 42

- أن تطغى أهداف جانب على أهداف جانب آخر، وهنا يبقى الجانب الضعيف غير راضي.
- استخدام أسلوب المساومة، وهنا يتم ارضاء الاطراف من خلال عمل تنازلات من كل الاطراف¹.

8- صفات ومهارات القائد الإداري:

يتمتع القائد الإداري بمجموعة من الصفات والمهارات القيادية بعمله والتحكم في زمام الأمور والقدرة على اتخاذ القرارات في الأوقات المناسبة، وهذا ما أشارت إليه أغلب الدراسات وقد ركزت على الصفات التالية:

صفات القائد الإداري:

أ- **الصفات الشخصية:** وتتمثل عموماً بالصفات الشخصية أو الجسمية التي ورثها القائد الإداري وهي:

- أن يتمتع القائد الإداري بمستوى من الذكاء عالي ويبرز ذلك من خلال القدرة على التعامل مع المعلومات وتحليلها لحل مختلف المشاكل ومواكبة مختلف التطورات².
- يتمتع القائد بسعة الأفق وامتداد التفكير وسداد الرأي أكثر من أتباعه.
- أن يتمتع بطلاقة اللسان وحسن التعبير والثقة بالنفس، “أي أنه لا بد أن يكون القائد واثقاً من قدراته.
- الأمانة والاستقامة وقوة الشخصية والطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين.
- سرعة البديهة والمرونة والانفعالية والنزاهة.
- الشخصية القوية والتأثير على الأفراد التابعين له.
- أن يتمتع القائد بصفات بدنية خالية من أي تشوه أو عيب جسمي أو خلقي³.

ب- الصفات القيادية:

¹، المرجع السابق

² خالد عبد الوهاب الزبيدي، المرجع السابق، ص 30

³ خالد عبد الوهاب الزبيدي، المرجع نفسه، 31.

القدرة على تعليم المرؤوسين ومساعدتهم ويحتاج القائد الإداري إلى هذه الصفة من أجل مساعدة العمال القدرة على التأثير والاقناع والتخطيط وتوجيههم لإنجاز الأعمال المحددة.

– القدرة على اتخاذ القرارات.

– الحرص على الصالح العام.

– قدرته على التعامل والتفاعل.

– الحرص الشديد على مصالح المرؤوسين والمنظمة

– الايمان بمبدأ الشورى مع المرؤوسين.

– الايمان بالأسلوب العلمي في حل المشاكل .

– الحزم والمرونة، أي أن تكون الصرامة للمساعد الأول للقائد الإداري في بعض الأحيان لتحقيق الأهداف المسطرة وفرض نوع من الانضباط على العمال في المؤسسة، بينما يفضل أن يكون القائد الإداري مرنا في تعاملاته مع عماله من أجل كسب ثقتهم وتحفيزهم للعمل أكثر¹.

2- مهارات القائد الإداري:

تتعهد المهارات للقيادة وتختلف من باحث لآخر وتعددت بتعدد الشخصيات الممارسة للعملية القيادية، ولكل شخصية مميزات الخاصة بها ويمكن حصرها في:

أ-المهارات الفنية: وهي كل ما يتمتع به القائد في التنظيمات من إلهام وفهم لجوانب العمل وقدرة الأداء والانجاز المميز وأن تكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحصيلها والاستخدام الأمثل لمختلف الأجهزة والآلات كإكتساب مهارة اللغة والمحاسبة واستخدام الحاسوب وهي مطلوبة أكثر في المستويات الدنيا².

¹ جبرالد جبر بنبرخ، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تر، رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي سيوني، دار المريخ، ط1، السعودية، ص، 314.

² ج كورتو، الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية، تر، سالم العيسى، دار علاء الدين، ط1، سوريا، ص 43.

ب-المهارات الإدارية: يجب على القائد أن تكون له القدرة والقابلية للقيام بمختلف الوظائف الموجهة له من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وغيرها من الوظائف والعمل على متابعتها وتقييمها وأن يكون على استعداد لإجراء أي تعديل على الخطط، وأن تكون توجيهاته واضحة وكاملة وقابلة للتنفيذ.

ج-المهارة الانسانية:

وتتجلى في قدرة القائد على التعامل مع العمال وجماعة العمل والتفاعل معهم وفهم مشاكلهم ودوافعهم وأراءهم مع مراعاة حاجاتهم الشخصية النفسية والاجتماعية وتبني مختلف أساليب العمل للرفع من الروح المعنوية ، وتعديل أنماط السلوك وضرورة العمل على خلق ما يعرف بتوازن السلوك وضرورة على خلق ما يعرف بالتوازن السلوكي داخل التنظيم ، كما يتماشى مع احتياجات المنظمة على هذا يجب أن تكون علاقة القائد مع رؤوسيه علاقة اندماج وتآلف وثقة متبادلة وتعاون ودعم ومساندة لكي تسود العلاقات الانسانية الطيبة بمجال العمل وتستحق المنشودة¹.

د-مهارة الاستقرار والموضوعية:

وتعني قدرة القائد على التحكم في تصرفاته وانفعالاته حيث أنه يتعامل مع متغيرات عديدة وأفراد مختلفين في طبائعهم وسلوكهم ، كذلك قدرته على تشخيص وتحليل المواقف تحليلا بعيدا عن التحيز حتى يستطيع الوصول على القرار الرشيد من خلال هذا تظهر أهمية توافر هذه المهارات لدى القائد الاداري من خلال القدرة على بلوغ الأهداف وزيادة الانتاجية واشباع حاجات الأفراد العاملين، وزيادة الرضا الوظيفي مما يؤدي الى الاستمرارية في العمل وتحقيق الفعالية والتميز التنظيمي².

¹ محمد عبد المقصود محمد، القيادة الادارية، مكتبة المجتمع، ط1، عمان، الاردن، ص 13.

² محمد عبد المقصود محمد، المرجع نفسه، ص 13.

المطلب الثاني: تقييم أداء العنصر البشري بالتركيز على الادارة العليا

لقي الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة وقد أجمعوا على أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة واعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة الى أسمى أهدافها ، وبطبيعة الحال فإن أي منظمة تسعى الى تحقيق كفاءة عالية وذلك من أجل الوصول الى تحقيق الأهداف التي يتم التخطيط لها مسبقا وبأقل تكلفة معينة، كما يعتبر الأداء مهم جدا في حياة المنظمة على اعتبار المحرك الرئيسي لنشاطها فهو المؤشر على تقدمها نحو الأهداف الموجودة وامكانية الاستمرار في ظل بيئة متغيرة .

1- مفهوم الأداء العنصر البشري:

مفهوم الأداء لغة: هو انجاز عمل ما

*** مفهوم الأداء:** هو انجاز العامل لهدف أو مجموعة الأهداف خلال فترة زمنية معينة.

يرى بعض الباحثين أن أداء العامل هو عبارة عن حصيلة الجهد المبذول من قبل فرد معين.

والنتائج عن ثلاثة عوامل هي: وهي دافعية الفرد وقدراته ومستوى ادراكه ، كما أنه مدى مساهمة الفرد في انجاز الأعمال والواجبات الموكلة اليه بشكل فعال¹.

*** كما يمثل أداء العامل في قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.**

*** انجاز الأعمال التي توكل اليه ومدى سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم².**

*** كما يعبر أداء العامل عن درجة اتمام وانجاز المهام المكونة لوظيفته وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها متطلباته الوظيفية³.**

¹ رجم فالد، أثر نظام معلومات والموارد البشرية على أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص، ادارة القوى العاملة، 2012، ص 8.

² أحمد دقصر عاشور، ادارة القوى العاملة ، دار النهضة، مصر، 2004، ص68.

³ ضرار العتيبي وآخرون، العملية الادارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، ص180.

– مفهوم تقييم الأداء: هو عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها

العاملون والسلوكيات التي يمارسونها في موقف معين خططت له المؤسسة سابقا

* كما يعرف بأنه "عملية اصدار حكم على النشاطات التي تتم ممارستها من طرف العامل في زمن محدد في المؤسسة، ويعد ذلك حكم مثالي لاعتماده على مقاييس أداء واضحة ومعايير مستخرجة بطريقة تسمح للمشرف بتكوين رأي شامل وموضوعي وغير متحيز عن أداء العامل

* تقييم الأداء هو " من خلالها معرفة مدى تحقيق أو انجاز العاملين للمهام المسندة إليهم ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في انتاجيتهم كذلك وفق معايير موضوعية على أسس علمية¹.

2- أهمية تقييم الأداء:

لتقييم كثير من الفوائد التي تعود على العاملين والمؤسسة ، وهوما يجعله عملية ضرورية ومحورية في ادارة الموارد البشرية في المنظمات ولعل ابرز فوائد ومزايا تقييم الأداء :

– الروح المعنوية للعاملين عندما يشعرون أن جهدهم موضع تقدير واهتمام ادارة المؤسسة بهدف معالجة نقاط الضعف فالتقييم الموضوعي لأداء العاملين سيخلق لديهم الثقة في مشرفيهم وقادتهم مما يجعلهم يعملون بروح معنوية عالية

– اشعار العاملين بمسؤولياتهم فعنما يشعر الفرد أن نشاطه موضع تقييم من قبل قاداته وأن نتائج هذا التقييم يترتب عنها قرارات هامة تؤثر على مساره الوظيفي فانه يبذل قصار جهده في العمل

– تقييم الاداء 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 الاشرافية والتوجيهية من خلال التقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم².

¹ عاطف محمد عبيد، ادارة الافراد من ناحية التطبيقية، القاهرة، 2000، ص 14.

² رواية حسن، ادارة الموارد البشرية، (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، اسكندرية، 2003، ص، 30.

3- فوائد تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية، التي لا غنى عنها نظرا للفوائد التي من وراء تطبيقها على أسس سلمية تتوافر فيها الموضوعية قدر الامكان وبعيدة عن التحيز والمحسوبية، وفيما يلي عرضا لأهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها¹:

1- رفع الروح المعنوية للعاملين:

إن جو من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهدهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم في موضع تقدير واهتمام من قبل الادارة، وأن هدف الادارة الأساسي من راء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم كما أن اعتماد الترقية والعلاوات والتقدم على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة كل ذلك يدفع الفرد من أن يقدم على العمل راضيا باستعداد وجداني وما الروح المعنوية إلا ذلك الاستعداد الوجداني نحو العمل والذي يساعد العاملين على زيادة الانتاج واجادته.

2- اشعار العاملين بمسؤولياتهم:

إذ عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين وأن نتائج هذا التقييم سترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسؤوليته اتجاه نفسه والعمل معا وسوف يبذل أقصى جهده وطاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه².

3- وسيلة لضمان عدالة المعاملة:

حيث تضمن الادارة عند استخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة ، أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل كما تضمن الادارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين كما أن تقييم العاملين يقلل من اغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت³.

¹ مهدي حسن زويلف، ادارة الافراد (مدخل كمي)، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الاردن، 1998، ص، 240.

² عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2005، ص374.

³ عمر وصفي عقيلي، المرجع نفسه، ، ص374.

4 الرقابة على الرؤساء :

إذ أن تقييم الأداء يجعل الادارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الاشرافية وتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة من قبل رؤسائهم.

5-استمرار الرقابة والإشراف:

إذا أن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة والمراقبة أداء مرؤوسيههم باستمرار ليكون حكمهم قائما على أسس موضوعية.

6-تقييم سياسات الاختيار والتدريب:

حيث تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء، فإذا دلت نماذج التقييم على معدلات مرتفعة باستبعاد العوامل المأثرة الأخرى، يعتبر هذا دليلا على سلامة وصحة الاسلوب المتبع للاختيار العاملين وتعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها وذلك لتحديد الثغرات والعمل على تلفيها في المناهج والبرامج التدريبية المنوى تنفيذها مستقبلا¹.

7-توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية:

عند الأداء كل من يعمل في المنظمة حيث يعرف الفرد من خلالها حقيقة أدائه بإيجابيات وسلبياته، وبسبب معرفته المسبقة بأن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج يتوقع أن يتولد لديه في هذه الحالة دافع ورغبة للتطوير أدائه وتحسينه سواء عن طريق الذات أو عن طريق برامج التعلم والتدريب المستمرين التي تعدها الإدارة الموارد البشرية في المنظمة².

¹ المرجع السابق، ص 375.

² عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص 375

8- يعد تقييم الأداء في الوقت الحاضر جزء اساسيا في منهجية غدارة الجودة الشاملة:

التي تمثل المنهج المعاصر في إدارة المنظمات، هذه المنهجية تؤكد وإلى حد كبير على ضرورة التحسن المستمر في أداء الموارد البشرية من خلال ما تظهره نتائج تقييم أدائه، لأن الفاعلية التنظيمية التي توفر للزبائن سلعا وخدمات يرضون عنها متوقفة على جودة الأداء وتحسينه المستمر، فتقييم أداء الموارد البشرية أداة رقابية فاعلة في منظمات تضع الأداء التنظيمي فيها تحت السيطرة، فهو يرصد الانحرافات السلبية ويعالجها وينمي الانحرافات الايجابية فيها في مسعى إلى تطوير وتحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الفاعلية التنظيمية وبالتالي تحقيق الرضا لدى العملاء

4- أسس التقييم الأداء:

تتمثل أهم الأسس التي يقوم عليها تقييم الفعال لأداء العاملين فيما يلي:

تحديد أهداف مجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.

— يجب أن يكون نظام تقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الامكان، فعلى سبيل المثال فإن المعايير التي يتم تقييمها مثل المواظبة وكمية الجهد يجب أن تكون محسوبة على ضوء طبيعة الوظيفة.

— التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها.

— تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظام وأساليب التقييم ونماذجه¹.

— يجب أن يكون القائمين بالتقييم على اتصال يومي حقيقي مع العاملين الذين يتم تقييمهم

إذا كان التقييم يتعلق بالعديد من المقاييس الأداء (مثل الحضور، الجودة والكمية)، فإن وزن كل مقياس فيما يتعلق بالعمل الكلي يتعين أن يكون ثابتاً على مدار وقت التقييم².

— يجب أن يتم تقييم عن طريق أكثر من شخص واحد وأن يتم كل تقييم بشكل مستقل

— يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية بوضوح عن كيفية أدائهم ومستوى هذا الأداء

¹ المرجع السابق، ص 376.

² عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص 374.

— يجب أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على صفات وسمات السلوكية بإضافة إلى أسس أخرى وهي:

استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة وموضوعية القياس والتقييم.

تأصيل مفهوم أن القيم ليس تصيدا للأخطاء أو اتهاماً أو تجريحاً لشخص الفرد، وإنما هو تعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنة بأداء المستهدف أو المفترض لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه.

إداء الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف معايير التقييم وإيمانهم بفاعليتها بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير ويدرك المرؤوسون موضوعيتها وفعاليتها في تنميتهم الذاتية.

إدراك واعتبار كل من الايجابيات والسلبيات بحيث لا يتم تغلب احدها على الأخرى، أو ادراك السلبيات دون الايجابيات أو العكس ومن ناحية أخرى يمكن تغلب الايجابيات طالما لم يظهر من الموظف أو الموظفة إخلال ملموس بالواجبات وأخلاقيات العمل.

استفتاء المعلومات عن أداء الافراد من مصدرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه ورئيسه المباشر وعند تقييم الرئيس يمكن الاعتماد أراء مرؤوسيه وذلك دون الاستماع إلى أراء أو وشايات الاخرين التي قد تؤثر على حيادية وموضوعية التقييم او تلغها تماماً¹.

5-عوامل تقييم الاداء:

وهي العوامل التي تؤثر على أداء العامل مباشرة ويقوم على أساسها الفرد مثل كمية الانتاج ونوعية الخدمة المقدمة للعملاء، المعرفة الجيدة للعمليات والاستعداد للتطور، الكفاءة².

ويركز تقييم الاداء الفعال على العوامل التي يمكن ملاحظته، مثل سلوك العاملين أثناء العمل ونتائج التي يحققها وقد تكون عوامل الشخصية عناصر مهمة وأساسية في مدى فاعلية أداء العامل خاصة فيما يتعلق

¹ زهير ثابت، كيف نقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 97.

² حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص 39.

بتفاعل والتعامل مع الآخرين ولكن يجب تقييم هذه العوامل بحذر وحفظ وذلك بسبب صعوبة تقييمها الموضوعية¹.

1-عوامل الشخصية: على الرغم من الشخصية تعبر عنصرا أساسيا للنجاح في اداء العمل إلا انه من الصعوبة بمكان تقييم عوامل الشخصية لأسباب التالية:

غموض العبارات التي تصف الشخصية، مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي وغير صادق حسب فهم القائم بعملية التقييم.

ليس هناك اتفاق عام على عوامل الشخصية التي تؤثر في أداء الفرد.

تفتقد معظم تقييمات الشخصية المحددات السلوكية التي تساعد الفرد على تغير وتحسين ادائه بنجاح كذلك يؤدي نظام الأداء القائم عوامل شخصية إلى العداء والحساسية والسلوك الدفاعي².

2-عوامل النتائج:

النتائج في العادة هي محصلة النهائية للأداء، كما انها في الغالب الهدف الاول للتقييم من سهل في معظم الاحيان قياس النتائج وتكون النتائج في معظم الوظائف أرقام مختصرة، مثل وحدات الانتاج أو المبيعات الاجمالية أو الدخل الاجمالي قد يتطلب في بعض الوظائف خاصة تلك التي تقدم خدمات وليس انتاجا سلعيًا واستخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج ويتم تقييم نتائج الاداء من خلال العوامل أربعة الآتية:

الكمية: ما هو حجم ما تم انجازه بالمقارنة مع ما كان متوقعا وهل أثرت أية ظروف خارج ارادة العامل على كمية منجزة سواء كان ايجابيا أم سلبيا³.

الجودة: ما هي جودة النتائج، وما هي نوعية العمل الذي أنجز بالمقارنة مع النوعية المتوقعة، ما هي العلاقة موجودة بين النوعية والكمية.

¹ زهير ثابت، المرجع السابق، ص98.

² ماريون أي هاينز، تر، محمود مرسي وآخرون، ص، 179

³ ماريون أي هاينز، المرجع نفسه، ص، 171.

التكلفة: ما هي تكلفة تحقيق النتائج؟ مع الاهتمام ببعض العناصر مثل المواد الخام، الآلات والمعدات والخدمات، ماهي التكلفة بالمقارنة مع الميزانية؟

الوقت المحدد للإنجاز: هل انجز العامل العمل المطلوب منه في الوقت محدد؟ إذا لم ينجزه لماذا؟ هل يعود التأخير إلى ظروف خارج ارادة العاملين؟ أم سوء التخطيط والادارة؟¹

3- عوامل السلوك:

بالرغم أنه لا يمكن قياس عوامل السلوك بموضوعية مثل النتائج إلا أنها سهلة ويمكن تقييمها وبالإضافة الى وضع النتائج في الإطار الملائم لها ويساعد تقييم عوامل السلوك في تخطيط التطوير المهني للعامل ويشمل ذلك كلاً من التخطيط لتحسين الأداء في عمل الفرد الحالي والتخطيط للتقدم المستقبلي في العمل.

وفيما يلي نعرض أمثلة لعدد من عوامل السلوك التي يتم تقييمها

التخطيط: ماهي القدرة على النظر الى الأمام ووضع برنامج عمل ناجح

تحديد الأولويات: مهارات العامل في التعامل مع الأمور حسب أولوياتها، هل يقوم بمعالجة الأمور المهمة قبل الأمور الأقل أهمية؟.

التنظيم: الاهتمام بمدى فعالية انجاز العمل اليومي، وهل يوافق العامل بين العمل المطلوب والموارد المتاحة بأسلوب فعال

التفويض: الاهتمام برغبة الموظف وقدرته على تحديد وتوزيع العمل على الافراد المؤهلين وتفويضهم الصلاحية المطلوبة لإنجاز العمل بنجاح.²

اتخاذ القرارات: الاهتمام بنوعية العامل في الحكم على الامور باتخاذ اجراءات إزاءها وتحمل مسؤولية هذه الأحكام والاجراءات.³

¹ المرجع نفسه، 179.

² ماريون أي هاينز، المرجع السابق، ص 179.

³ زهير ثابت، المرجع السابق، ص 100

الاتصالات الشفوية: الاهتمام بمهارة العامل في تعبير الشفوي عن الافكار بوضوح وفعالية مع الاخرين هل يحرص العامل وضوح وصدق المعلومات التي ينقلها في محادثاته؟

الاتصالات الكتابية: وهي الرغبة والمقدرة على التعبير كتابة عن الافكار بوضوح وفعالية اهتم ببعض الامور مثل وضوح الخط وتنسيقه، استخدام القواعد اللغوية، الاملاء وتركيب الجمل والدقة¹.

6- طرق تقييم الأداء:

الطرق الحديثة:

مقياس التدرج على أساس سلوكي: يرتبط هذا المقياس ويأخذ بالعناصر الاساسية التي تتضمنها طريقتين: التدرج البياني والمواقف الحرجة حيث أنه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستقى من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال في مقياس التدرج البياني ويتم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقعة في واقع العمل بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الاساسية.

إضافة إلى ذلك فإنه يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فعاليته كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف، مما يساعد المقيم في ربط تقيّماته بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم وشكل التالي يمثل نموذجا لهذه الطريقة².

مزايا هذه الطريقة:

*- تساهم في تقليل الاخطاء المرتبة في عملية التقييم بسبب تحديدها لأبعاد العمل للمقيم، وكذلك ملائمتها للفرد العامل من حيث ربطها أداءه الفعلي بأداء المطلوب؟.

*- زيادة الموضوعية والصدق لهذا القياس

*- تقلل الصراعات بين الافراد حول نتائج التقييم.

¹ المرجع نفسه.

² سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الاردن، 1999، ص، 258

*- تساهم هذه الطريقة بتحديد نقاط الضعف بدقة وبالتالي تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين.¹

عيوب هذه الطريقة:

*- ارتفاع التكلفة والوقت والجهود المطلوبة في تطوير المقاييس وتنفيذها.

*- لا يمكن استخدامها في المنظمات الصغيرة نظرا لكلفتها العالية.

*- هذه الطريقة لا توفر درجة عالية من الموضوعية والثبات في نتائجه.²

طريقة مقياس الملاحظات السلوكية: تم تطوير هذا المقياس للقضاء على عيوب الطريقة السابقة وموجب هذه الطريقة يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء كما في طريقة السابقة، إلا أن المقيمة هنا يقوم بملاحظة سلوك الافراد العاملين ويرتبهم على خمسة أوزان لكل بعد بدلا من وزن واحد و ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الافراد العاملين لكل بعد من ابعاد العمل، اي أن كل بعد أو متغير يحتوى على مواقف متعددة.³

وتتميز هذه الطريقة بأنها تركز على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوقع أي ان المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الافراد العاملين بينما في الطريقة السابقة يقوم المقيم بعملية التقييم حسب توقعه ومعرفته لسلوك الافراد العاملين.⁴

طريقة مراكز التقييم:

تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة مثل التخطيط والتنظيم والعلاقات الانسانية بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الادارية وبصورة خاصة الافراد المرشحين للترقية للإدارة العليا فقد تعهد من خلال نظام مراكز التقييم الى الأفراد مهمة القيام بمحاكاة بعض المهام أو الواجبات مثل المناقشات الجماعية بدون قائد، تمثيل

¹ المرجع السابق، ص 260.

² سهيلة محمد عباس، علي حسين علي المرجع السابق، ص 259.

³ علي محمد ربابعة، إدارة موارد البشرية، دار النشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2003، ص، 96.

⁴ المرجع نفسه، ص، 9.

الأدوار ، حل المشكلات ، واتخاذ القرارات ومواجهة الضغوط وصراعات العمل وبعد ذلك يتولى المقيمون تحليل سلوك الافراد وتقييم مهاراتهم أو قدراتهم الادارية المحتملة¹.

مزايا هذه الطريقة:

- *- وتتمثل الميزة الرئيسية لمراكز القيم في توفير مقاييس موضوعي لأداء الافراد للمهام الادارية.
- *- فإنها توفر معلومات مأة محددة، ويمكنها المساعدة في تصميم خطط تنمية إدارية فردية
- *- توفر معلومات قيمة عن نواحي القوة والضعف لدى الافراد.
- *- كما تتميز بالاعتمادية وصلاحية والقبول لدى المديرين والعاملين².

عيوب هذه الطريقة:

- *- كلفة العالية
 - *- عدم امكانية استخدامها في جميع المستويات الادارية المختلفة
- طريقة الادارة والاهداف: هذه الطريقة تقيس الاداء وتقييمه عن طريقة المقارنة بين الاهداف الموضوعية والمسطرة من قبل المنظمة للفرد من اجل انجازها مع ما انجز فعلا، تمر هذه الطريقة بعدة خطوات وهي كالآتي:
- تحديد الاهداف والنتائج المطلوب تحقيقها والتي سيتم قياس الاداء وتقييمه على أساسها ويتم هذا بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوس.
 - أثناء التنفيذ يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسيه في تحقيق الاهداف ومتابعة تحقيق النتائج.
 - في نهاية المدة المتفق عليها يتم تقييم النتائج التي تحققت وذلك بمقارنة ما تم تحقيقه بما اتفق عليه في بداية الفترة وتحديد الانحراف عن التنفيذ ايجابا أو سلبيا

¹ حمداوي وسيلة، المرجع السابق، ص 133.

² جمال الدين محمد مرسى، مرجع السابق، ص 431

إن الهدف الاساسي من هذه الطريقة هو تقوية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وزيادة تحفيز الافراد على العمل¹

ومن أهم المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف وبصفة خاصة في مجال التقييم الأداء ما يلي:

المشاركة الجماعية بين الرئيس والمرؤوسين في وضع المهام الاساسية ومجالات مسؤولية عمل الفرد يضع الفرد بنفسه أهداف الاداء قصيرة الأجل بتعاون مع رئيسه، أما الدور الرئيس فهو توجيه عملية وضع الاهداف وذلك من أجل ضمان ارتباط هذه الاهداف بأهداف واحتياجات التنظيم المختلفة. موافقة الاطراف المعنية الرئيس والمرؤوس على معايير القياس وتقييم الاداء².

يتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس والمرؤوس بين الحين والآخر لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابقة تحديدها، وفي أثناء هذه الاجتماعات يتم وضع أو تعديل أهداف خاصة بالفترات القادمة في ظل الادارة والاهداف يلعب المشرف دور ايجابي في مساعدة رؤوسيه فهو يحاول يوميا مساعدة رؤوسيه في تحقيق الاهداف الموضوعية.

ترتكز عملية التقييم على الانجازات المحققة لا على سمات والمميزات الشخصية³.

مزايا هذه الطريقة:

هي من الطرق الموضوعية المعتمدة على الاداء الفعلي والمحدد بشكل كمي

تعرف الافراد الأفراد على ما هو مطلوب منهم سابقا ما هي امكانياتهم

تسهل عملية التخطيط والتنسيق في الاهداف⁴

¹ المرجع السابق، ص 431

² جمال الدين محمد مرسى، مرجع السابق، ص 434.

³ المرجع نفسه

⁴ علي محمد ربابعة، ص، المرجع السابق، 96.

عيوب الطريقة:

من الصعب مقارنة مستوى أداء الافراد نظرا إلى كل فرد مقيم وفقا لمدى تحققه للأهداف المحددة
صعوبة تطبيقها في الواقع العملي لأنها تتطلب مهارات ادارية عالية لتحديد الاهداف والمشاركة كما تتطلب
مهارة في صياغة الاهداف بشكل واضح كما أن توزيع الافراد كفرق عمل وعندما تكون النشاطات
والفعاليات متداخلة فإن ذلك يزيد من صعوبتها أيضا¹.

7-أبعاد قياس الأداء:

لكي يمكن التعرف على أن الأداء جيد أم لا وهل يتم الأداء على الوجه المرغوب لابد من توفر مجموعة
من الأبعاد حتى يمكن قياسه والتي على ضوئها يمكن أن تتحدد فعاليته أوعدم فعاليته ويكون فعالا كلما
ساهم في تحقيق الهدف المرغوب سواء من حيث السرعة في انجاز العمل أو كمية النواتج يحدثها هذا الأداء
وسواء كانت هذه الأعمال خدماتية أو انتاجية أو مجموعة من النشاطات الذهنية والفكرية التي تساهم
تحديد ورسم الخطط الاستراتيجية التي يقوم بها الخبراء في المؤسسة ومن خلال هذه النشاطات المكونة للأداء
يمكن تحديد أبعاد لقياسه والتي حددها أحمد صقر عاشور في ثلاث أبعاد رئيسية حصرها في كمية الجهد
المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء وهذه الأبعاد الثلاث هي:

كمية الجهد المبذول: تعتبر كمية الجهد المبذول من أهم بعد لقياس الأداء وتمثل مقدار الطاقة الجسمية
أو العقلية التي يبذلها العامل لأدائه عمله في فترة زمنية معينة .

نوعية الجهد: وتعني مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات النوعية معينة ، ففي
بعض الأعمال لا يهم سرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهم نوعيته وجودة الجهد المبذول ، ويفضل هذا البعد
يمكن قياس درجة الأخطاء التي تحد من فعاليته كما يمكن قياس درجة الابداع الابتكاري في الأداء².

نمط الأداء: والمقصود به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة
العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد لنشاطاته في أدائه للعمل من

¹ جمال الدين محمد مرسى، مرجع السابق، ص 434.

² أحمد سيد مصطفى ، ادارة الموارد البشرية، دار الكتب، مصر، 2000، ص 50

حركات وأنشطة وسلوكيات معينة، ومزيج هذه الحركات والأنشطة والسلوكيات وترتيبها يمكن قياس نمطه ، كما يمكن قياس الطريقة التي يتم بواسطتها الوصول الى حل لمشكلة أو اتخاذ قرار لحل مشكلة ما¹.

من خلال هذه الأبعاد يمكن قياس الأداء، وتختلف درجة أهمية كل بعد من عمل آخر وعلى ذلك تختلف أهمية كل بعد من هذه الأبعاد حسب طبيعة العمل وأهميته لتحقيق أهداف المؤسسة، ففي بعض الأعمال قد تكون كمية الجهد المبذول بدرجة أولى خاصة في الأعمال الجسمانية ، ويتحدد مقياسه بمعدل الانتاج أو السرعة الانتاج وأداء العمال وفي بعض الأعمال الأخرى قد يكون لاعتبارات النوعية والجودة والوزن الأكبر أهمية في قياس الفعالية ، وفي بعض الأعمال تكون الأهمية مطلوبة في المزج بين أكثر من بعد من أبعاد الأداء مثل قياس كمية الجهد ونوعيته معا .

وسلوك الأداء هذا قد يأخذ طابعا ظاهرا وقد يأخذ طابعا مستترا غير مشاهد ، مثل أنشطة تحليل المعلومات والتفكير الذهني لرجال الإدارة ، أو أي عمل مهما كان الذي غالبا ما يسبق السلوك الظاهر للأداء أو يتمشى معه في نفس الوقت وتتفاوت الأعمال من حيث السلوك المطلوب ، وهناك بعض الأعمال يغلب عليها السلوك الظاهر كالأعمال الجسمانية واليدوية وهناك أعمال يغلب عليها الطابع الذهني المستتر مثل أعمال الادارة كالخطيط واجراء البحوث ، إلا أنه في الغالب تحمل على جانب من السلوك الظاهر وجانب من السلوك المستتر.

وعلى هذا الأساس فمن الطبيعي أن تختلف معايير وأساليب القياس الأداء ، وتكمن صعوبة تحديد وتطبيق المعايير والمقاييس وفق تركيب المزيج الذي يحتويه الأداء، فقياس فعالية أداء يغلب عليه طابع السلوك المستتر ولقياس فعالية الأداء يجب تحديد مكونات الأداء وتحليله².

¹ جمال الدين محمد مرسى، مرجع السابق، ص 435.

² أحمد سيد مصطفى، المرجع السابق، ص 52.

تحديد وتحليل مكونات الأداء:

إن من أهداف الإدارة بالنسبة لعمالها حثهم على القيام بأداء فعال ولتحقيق ذلك تضع مقاييس تقييم الأداء وهذا ما يتطلب توافر معلومات عن ماهية هذا الأداء، وأهم خصائصه ومكوناته ومتطلباته فهذه المعلومات ضرورية لقياس فاعلية الأداء في العمل، وضرورية أيضا لتحديد أسس اختيار الأفراد العاملين لممارسة هذا الأداء وعلى ضوء هذه المعلومات تتحدد هذه أيضا برامج توافر معلومات عن ماهية هذا الأداء وأهم خصائصه ومكوناته ومتطلباته فهذه المعلومات ضرورية لقياس فاعلية الأداء في العمل، وضرورية أيضا لتحديد أسس اختيار الأفراد العاملين لممارسة هذا الأداء وعلى ضوء هذه المعلومات تتحدد أيضا برامج التدريب للأداء الفعال وتصميم هيكل الأجور والحوافز والرقابة وغيرها من المهام الادارية التي تساهم في تحقيق فاعلية الأداء.

ودراسة مكونات الاداء تهدف عادة إلى تحديد ماهية الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل وتحديد درجة الارتباط بين هذه الأنشطة والخصائص والمواصفات المطلوبة في القائم بهذه الأعمال.

وعلى ضوء هذه المحددات يمكن تحليل العمل وأدائه، ولذلك فيكون محور توضيحنا لهذه بداية بتحديد مكونات الاداء ثم نقوم بتوضيح تحليل العمل.

أ-تحديد مكونات الأداء:

إن تحديد مكونات الاداء يتطلب تحديد أنشطة العمل، والعلاقات التي تربط بين هذه الأنشطة وتحديد المواصفات المطلوبة في الذي يؤدي هذه النشاطات.

— **أنشطة العمل:** إن لأنشطة العمل أهمية في تحديد الوقت المستغرق للقيام بها، والآثار المترتبة عليها في تحديد مكونات العمل، وهذا ما يؤدي إلى الوصف المكون للعمل

كما يتطلب أيضا ليس تحديد المكونات المستقرة للأداء فحسب، وإنما يتعدى إلى تحديد الأنشطة والمهام التي تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي فيه العمل، أو بتغير الافراد الذين يؤدون العمل أو بتغير الظروف والمواقف المحيطة بالعمل والاداء له ¹.

¹ أحمد سيد مصطفى، المرجع السابق، ص ص 52- 53.

وهذه الظروف المتغيرة والمواقف تحتم على ضرورة تكيف العامل لأدائه وفقها بما يسمح بتحقيق فعاليته وأنشطة العمل تتغير بتغير الافراد الذين يقومون بها فهي نتيجة طبيعية لاختلاف الافراد فيما بينهم ولما يجلبونه إلى مهامهم من خصائص متميزة وخبرات خاصة تختلف من شخص إلى آخر وهذا الاختلاف بين الافراد في الانشطة يقوم على افتراض أنه هناك الكثير من الاعمال تؤدي بأكثر من نمط لتحقيق أهداف العمل وتتفاوت الاعمال بتفاوت الحرية التي يمتلكها الفرد في اختيار النمط الذي يره ملائما للأداء فهناك بعض الاعمال والنشاطات تعطي فيها الحرية للعامل للتكيف أدائه واختيار النمط الذي يسمح بتحقيق الفعالية وتحقيق أهداف التنظيم وهناك بعض الاعمال تضيق فيها هذه الحرية كما تختلف الحرية المعطاة للعامل في اختياره لنمط الاداء وفق النمط القيادي المتبع في المؤسسة.

— **العلاقات بين أنشطة العمل:** إن معرفة أنشطة العمل يجب تحويلها وتجميعها بصورة مهام وتحويل المهام إلى أعمال وهذا ما يتطلب تحديد علاقات التجانس والتكامل بين هذه الأنشطة ودراسة هذه العلاقات لا تقتصر على الأنشطة والمهام فقط وإنما تتعداها إلى العلاقات بين الأعمال المختلفة ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة والتي يترتب عليها إعادة تصميم العمل وأحيانا إعادة تصميم ككل¹.

— **المواصفات المطلوبة في العامل:** إن المواصفات المطلوبة في شاغل العمل أثر فعال في تحديد النمط أنشطة الأداء من حيث فعالية الأداء ومن خلال هذه الاداء تتحدد مدى قدرات ومهارات الشخص الذي يقوم به كما تحدد محدودية مهارات وقدراته لإنجازه والمواصفات المطلوبة في العامل تعتبر همزة وصل في الربط بين مكونات أداء العمل واختيار الافراد الذين يشغلون ويقومون به ولهذا يكون الاختيار قائم على أساس الجدارة ومدى الفعالية المطلوبة وللقيام بأداء.

— **تحليل أداء العمل:** إن عملية تحليل العمل ضرورية لتحديد المواصفات المطلوبة للقيام بمجموعة من الأنشطة التي تكون عناصر الأداء بمعنى توفير وتحديد الطرق الملائمة للقيام بالعمل على أحسن وجه بطريقة تجعله فعال في تحقيق الاهداف ويكون ذلك بجمع المعطيات بواسطة الملاحظة المباشرة أو بواسطة المساعدين والمتعاونين ثم القيام بتحديد مقاييس الاداء ونهاية القيام بعملية تحليل وتقييم الاداء بما يسمح بتحديد الأولوية بالنسبة للأنشطة ودرجة انتظام ادائها².

1. أحمد سيد مصطفى، المرجع السابق، ص 53.

2. المرجع نفسه، ص 55..

— **تصميم العمل:** للقيام بعملية تحليل الاداء يجب تصميم الأنشطة المكونة لها ولتصميم العمل لابد من القيام بتصنيفه يعتمد على ثلاثة معايير وهي:

*- وتشابها وفق تمثلها

*- وفق ارتباطها بعضها البعض حيث يرتبط أداء نشاط معين على أداء العمل الآخر

*- وفق نتائج تجميع الأنشطة إلى مهام متميزة أي تجميع الأنشطة لتكون وظيفة واحدة وهذا ما يتطلب لتصميم العمل الاخذ باعتبارات التالية:

*- تكامل المهام التي يحتويها العمل

*- القدرات اللازمة لقدرات العمل

*- التخصص بمعنى احتواء العمل على عدد معين من النشاطات التي تشابه في محتواها السلوكي

— **العوامل المكونة للأداء:** والغالب أن هذا المعيار يلب عليه الطابع الكيفي في تحديد مواصفات الاداء ويعتبر أكثر المناسبات لمجموعات الاعمال والذي يتطلب تحديد درجة الارتباط بين العوامل المكونة للأداء وأنشطته¹.

¹ أحمد سيد مصطفى، المرجع السابق، ص55.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية

الدراسات السابقة لمتغيري الدراسة:

نتطرق في هذا المبحث إلى مراجعة بعض الأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بأنماط القيادة الإدارية من جهة، وكذا تقييم الأداء من جهة أخرى، تم عرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوعين مقام ذلك التسلسل الزمني، من الدراسة الأحدث على الدراسة الأقل - حداثة ومحاولين في ذلك مقارنتها مع دراستنا الحالية

مط 1 الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل: أنماط القيادة الإدارية

في رحلة بحثنا من الدراسات السابقة لموضوع. القيادة الإدارية وجدنا العديد من الدراسات، إلا أنه وبعد الانتقاء والاستبعاد جمعنا بعض الدراسات التي نراه تشري الموضوع وتكسبه قيمة علمية، والتي سية ذكرها كما يلي :

أولاً: دراسة أروى علي مصن البريجي (2019).

بعنوان مستوى ممارسة أنماط القيادة الإدارية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة الدوائر الحكومية في محافظة المفرق للأنماط القيادية والقيادة التحويلية القيادة التشاركية القيادة التبادلية القيادة الموزعة القيادة المستدامة تم الاعتماد في هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي بهدف درقة الأنماط القيادية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق تكونت عينة الدراسة من (246) عاملاً وعاملة يعملون في (13) مديرية حكومية في محافظة المفرق ثم اختبارهم بالطريقة الميسرة.¹

اظهرت النتائج بأن مستوى ممارسة القيادة الإدارية في الدوائر الحكومية قد جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.51) حيث جاء بالمرتبة الأولى نمط " القيادة التحويلية بمتوسط حسابي (4.17)

¹ روى علي محسن البريجي، "مستوى ممارسة أنماط القيادة الإدارية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، العراق، 2019.

وبالمرتبة الثانية جاء نمط القيادة التشاركية بمتوسط حسابي (1.81) وبالمرتبة الثالثة جاء نمط القيادة التبادلية بمتوسط حسابي (347) وجاء في المرتبة الرابعة نمط القيادة الموزعة بمتوسط حسابي (311) وجاء في المرتبة الأخيرة نمط القيادة المستدامة بمتوسط حسابي (2.99). كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول مستوى ممارسة الأنماط القيادية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق تعزى لمتغيرات الفئة العمرية الصالح الفلة (400) أقل من 50 المستوى التعليمي الصالح مستوى دراسات عليا وعدد سنوات الخبرة لصالح (10) سنوات فأكثر).

وأخيرا أوصت الدراسة بضرورة تبني الدوائر الحكومية الأسلوب التشاركية في العمل فيما بين القادة والعاملين وتزويد العاملين فيها بشكل دوري بالتغذية الراجعة عن أدائهم لتصحيح الأخطاء السابقة وتجنبها مستقبلاً كذلك أن تقوم الدوائر الحكومية برسم أهدافها المستقبلية وتحديد رسالتها على المدى البعيد، والمزام

أرين في مصر الرمي المستوى ممارسة الما ط القيادة الإدارية في الدوار الحكومية في محافظة المفرق: رسالة ماصار في الأليا

العامّة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة إلى البيت العراق، 2015.

العاملين فيها بتحقيق الأهداف المنشودة الكلمات المفتاحية: مستوى ممارسة أنماط القيادة الإدارية الدوائر الحكومية محافظة المفرق

شابهت هذه الدراسة مع دراستنا في كونها تحمل متغيراً من متغيرات دراستنا وهو انماط القيادة الإدارية إضافة إلى تشابه أدوات الدراسة ألا وهو الاستبيان الاستخراج النتائج إضافة إلى تشابه طبيعة دراسة الحالة والتي شملت جملة من المؤسسات العمومية الحكومية)، بينما نجد الاختلاف يتمحور في كون الدراسة هدفت إلى إظهار مستوى أنماط القيادة في الدوائر الحكومية عكس دراستنا التي هدفت إلى إظهار أثر الأنماط القيادية على الالتزام التنظيمي

ثانيا: دراسة جاسم محمد يوسف 2017

بعنوان الانماط القيادية وأثرها في الاستقرار الوظيفي هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية بأبعادها (النمط الديمقراطي النمط الاوتوقراطي، النمط النسيبي وأثرها على الاستقرار الوظيفي في مديرية التربية والتعليم في محافظة المفرق، وتكونت عينة الدراسة من (138) موظف، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.¹

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر للأنماط القيادية على الاستقرار الوظيفي من وجهة نظر العاملين بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج أن مستوى الاستقرار الوظيفي بدرجة متوسطة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية مستوى الدلالة في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأنماط القيادية تعرى المتغيرات الديموغرافية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية. مستوى الدلالة ($0.005 =$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الاستقرار الوظيفي تعرى المتغيرات الديموغرافية باستثناء متغير عدد سنوات الخبرة)

خلصت الدراسة إلى التوصيات التالية: ضرورة قيام المديرية بعمل استطلاع دوري الآراء الموظفين حول طريقة إدارة المؤسسة والعلاقة بين المدراء والمرؤوسين فيما يتعلق بالعمل من أجل تعزيز سبل الشفافية داخل المؤسسة، وأخذ ما يطرحه المرؤوسين من ملاحظات وأفكار.

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في كونها تحمل متغيرا من متغيرات دراستنا وهو انماط القيادة الإدارية إضافة إلى تشابه أدوات الدراسة ألا وهو الاستبيان لاستخراج النتائج إضافة إلى تشابه منهج الدراسة ألا وهو المنهج الوصفي التحليلي، بينما تجد الاختلاف يتمحور في كون الدراسة تحمل متغيرا تابعا مختلفا عن دراستنا والمتمثل في الاستقرار الوظيفي كما أن عينة الدراسة متجانسة عكس دراستنا التي تحمل مفردات غير متجانسة في الطبيعة..

¹ جاسم محمد يوسف، "الانماط القيادية وأثرها في الاستقرار الوظيفي"، رسالة ماجستير في الادارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة ال البيت، العراق، 20.

الترمة بوسط الانمط القياسية واليهما في الاستقرار الوظيفي رسالة ماجستير في الادارية العلماء كلية

الاقتصاد والعلوم الإدارية

الى البيت العزل 2017

ثالثا دراسة هبال 2016

الأدبيات النظرية الأنماط القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي

بعنوان دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي هدفت هذه الدراسة إلى توضيح نقاط الالتقاء بين

أدبيات القيادة وأدبيات التغيير ومن الجانب التطبيقي محاولة تجسيد قيادة التغيير التنظيمي في واقع

المؤسسات العمومية الجزائرية وتسليط الضوء على واقع العمل الإداري والوقوف على أهداف وغايات

اعتماد نظام التعليم العالي الجديد الم وتكونت عينة الدراسة من 264 مفردة وتم استخدام عدة زيادة

على الاستبيان متمثلة في المقابلة والملاحظة وذلك لجمع أكثر عدد من المعلومات

ولكن النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة أن المسيرين لمختلف إدارات مؤسسات التعليم العالي لا

يمارسون أدوارهم كفاءة للتغيير كما دلت النتائج أيضا على عدم نجاح التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية

من خلال عدم تحقق أهداف نظام لم بمستوى المطلوب والمرجو من قبل الوزارة الوصية. وفي الأخير

أكدت نتائج الدراسة على التأثير الإيجابي الممارسة أدوار قيادة التغيير التنظيمي على نجاحه وأوصت

الدراسة إلى تشجيع الإداريين على الاهتمام بالجوانب السلوكية لديهم خاصة التقييم الذاتي وتشجيع

العدالة والمساواة بين الرؤوسين وضروة التقيد بمعايير موحدة في النقاء القادة الإداريين وتدريب وتطوير

قدراتهم في استخدام تكنولوجيات العمل.¹

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في كونها تحمل أحد متغيرات الدراسة وهو القيادة الإدارية وكذا

ادلة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان في حين نجد أن أوجه الاختلاف كثيرة نوعاً ما مقارنة بالدراسات

السابقة الذكر فمثلا نجد هذه الدراسة تختلف عن دراستنا في المتغير التابع حيث كان متغيرها التابع هو

التغيير التنظيمي ومتغير دراستنا التابع الالتزام التنظيمي، ومنهج دراستها وصفي ومنهج مقارن في حين

¹ هبال عبد المالك، "دور القيادة الادارية في انجاح التغيير التنظيمي" اطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف الجزائر.

دراستنا اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي ادوات دراستها متعددة شملت الاستبيان والمقابلة والملاحظة عكس دراستنا التي تمثلت في اعتماد الاستبيان قصب زيادة على أن مكان الدربة كانت مؤسسات تعليم عالي اي متجانسة بينما دراستنا كانت خليطا من المؤسسات العمومية التي تباينت بين الاقتصادية والإدارية.

جمال عبد الملك كور القيادة الإدارية في الجراح التغيير التنظيمي المروحة الدكتوراه في العلوم الاكتفية كلية العلوم الاتصالية والتجارية

وعلوم التسيير جامعة لومات على سطيف الحوار 20016

رابعاً: دراسة رشيد 2016

الأدبيات النظرية الأنماط القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي

معنوان أثر الانماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي دراسة حالة جامعة خيضر بسكرة هدفت هذه الدراسة إلى اختيار أثر الأنماط القيادية القيادة البيروقراطية، قيادة عدم التدخل القيادة خيضر بسكرة وتم استخدام التحوينية، والقيادة التبادلية على تطوير المسار الوظيفي في جامعة¹.
المنهج الوصفي التحليلي.

وتم اعتماد دالة الاستبيان كاداة تجمع المعلومات حيث تكونت عينة الدراسة من 74 مفردة وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي

توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطوير المسار الوظيفي بالجامعة متوسط أن جميع الأنماط القيادية متبناة بمستوى متوسط كما أن الرضا عن كل من الحوافز المادية ظروف العمل وخطط القيادة كان عالي، بينما الرضا عن الترقية كان متوسط كما أكدت نتائج الدراسة أن القيادة التبادلية لها أثر مباشر إيجابي في تطوير المسار الوظيفي، بينما لا يوجد أثر دال إحصائيا لباقي الأنماط القيادية في تطوير

¹ جغام رشيد" أثر الانماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي "مذكرة ماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

المسار الوظيفي

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في كونها تحمل أحد متغيرات دراستنا كمتغير مستقل وهو المايط القيادة الإدارية اضافة إلى انتهاجها نفس منهج دراستنا وهو المنهج الوصفي التحليلي واعتماد نفس ادوات الدراسة وهو الاستبيان في حين نجد أن نقاط الاختلاف تتمحور حول اعتماد هذه الدراسة أربع المايط قيادية بينما دراستنا اقتصرت على انتقاء أكثر ثلاث أنماط قيادية متعارف عليها لا يختلف فيها اثنان إضافة إلى اختلاف المتغير التابع الذي يختلف عن متغيرنا التابع.

خامسا: أحمد عواد عابر العنزي 2014 :

بعنوان أثر الأنماط القيادية على اتخاذ القرارات في ظل ظروف الاضطراب البيئي دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الكويتية هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية على اتخاذ القرارات في ظل ظروف الاضطراب البيئي، وذلك من خلال دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، أما مجتمع الدراسة الكون من (255) مستجيبا يعملون في الشركات المشمولة بالدراسة، والد الباحث على مصدرين رئيسين الجمع المعلومات والبيانات هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية، وقد استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) واختبار تحليل الانحدار البسيط (Sample Regression) في اختبار الفرضيات، كذلك ثماستخدام اختبار تحليل المسار (Path (Analysis) وذلك للتحقق من وجود الأثر المباشر وغير المباشر يلتز وات أثر الانماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي مذكرة مكر في علوم الشهرة فرع الأمير المنظمات المخصص شهر موارد.¹

بشرية، كلية العلوم الانسانية والتجارية وعلوم الشهر، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر 2016 السيد عواد مغير العربي، أثر الأنماط القيادية على اتخاذ القرارات في ظل ظروف الاضطراب البيئي دراسة التطبيقية على الشركات الصناعية

¹ أحمد عواد عابر العنزي؛ "أثر الأنماط القيادية على اتخاذ القرارات في ظل ظروف الاضطراب البيئي دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الكويتية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، .

الكونية رسالة باستير في إدارة الأعمال كلية الأصل جامعة الشرق الأوسط الكويت 2014

للأنماط القيادية مجتمعة على اتخاذ القرارات بوجود الاضطراب البيئي كمتغير وسيط، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها على النحو الآتي: أظهرت النتائج وجود تأثير للأنماط القيادية على اتخاذ القرارات بوجود الاضطراب البيئي متغير وسيط، كما أظهرت وجود تأثير للنمط القيادي الديمقراطي على اتخاذ القرارات بوجود الاضطراب البيئي متغير وسيط كما أظهرت النتائج وجود تأثير للنمط القيادي الدكتاتوري على اتخاذ القرارات بوجود الاضطراب البيئي متغير وسيط، كذلك تبين وجود تأثير النمط القيادي المتساهلي على إتخاذ القرارات بوجود الاضطراب البيئي متغير وسيط وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، قدم الباحث مجموعة من التوصيات منها: قيام مجالس إدارات الشركات الصناعية الكويتية بالتأكيد على قياداتها الإدارية العليا بأهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تهمهم وتهم عمل الشركة، كما لا يد لتلك القيادات من الحفاظ على علاقات إنسانية مع العاملين.

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في كونها تحمل متغير من متغيرات دراستنا وهو انماط القيادة الإدارية مع تشابه في ادوات الدراسة وهي الاستبيان أما أوجه الاختلاف تمثلت في تباين المتغير التابع لهذه الدراسة عن المتغير التابع لدراستنا إضافة لوجود متغير وسيط ألا وهو الاضطراب البيئي في هذه الدراسة بينما تعتقد دراستنا المتغير وسيط سادسا

سادسا: دراسة عبد الله خضر العثمان 2013

بعنوان أثر أنماط القيادة في عملية اتخاذ القرار الإداري وجودته في المصارف التجارية العاملة في الأردن هدفت الدراسة إلى معرفة أثر أنماط القيادة في عملية اتخاذ القرار الإداري وجودته في المصارف

التجارية العاملة في الأردن.¹

¹ عبد الله خضر العثمان "أثر أنماط القيادة في عملية اتخاذ القرار الإداري وجودته في المصارف التجارية العاملة في الأردن"، اطروحة دكتوراه في فلسفة الإدارة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، 20.

تمثل أنماط القيادة بأبعادها الاستبدادية والمشاركة والحرية والتحويلية والاستراتيجية المتغيرات المستقلة وتمثل عملية اتخاذ القرار بأبعادها تحديد المشكلة جمع المعلومات وضع البدائل الاختيار

البديل) وجودة القرار بأبعادها الإطار القانوني التطوير الذاتي - جودة المعلومات قيمة القرار المتغيرات

التابعة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المصارف التجارية العاملة في الأردن والبالغ عددها (26) مصرفاء وقد تم اختيار (13) مصرفا كعينة طبقه عشوائية، وتوزيع (960) استبانة على الموظفين فيها، وقد تم اعتماد (855) استبانة مسترجعة صالحة للتحليل الاحصائي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات

منها:

اب الله مصر العثمان اكثر أنماط القيادة في عملية اتخاذ الدين الأنوني وجود له في المصارف التجارية العاملة في الأران، المطروحة الكتورة في

السنة الإدارية كلية الاعمال، جامعة عمان العربية الأرين 2013

وجود أثر ذو دلالة إحصائية تتعيق نمط القيادة بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار الإداري وجودته

في المصارف التجارية العاملة في الأردن.

وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتطبيق نمط القيادة الاستراتيجية في عملية اتخاذ القرار الإداري وجودته

في المصارف التجارية العاملة في الأردن

وجود اثر تو دلالة إحصائية للتطبيق نمط القيادة التحويلية على جودة القرار الإداري في المصارف

التجارية العاملة في الأردن.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في المتوسطات الحسابية في محاور

نمط القيادة الاستبدادية واتخاذ القرار وجودة القرار تعزى المتغير النوع الاجتماعي، بينما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في المحاور الأخرى تعزى لمتغير النوع الاجتماعي

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في المتوسطات الحسابية في محاور نمط القيادة الاستبدادية واتخاذ القرار تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في المحاور الأخرى تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في المتوسطات الحسابية في محاور نمط القيادة الحرة واتخاذ القرار تعزى لمتغير سنوات الخبرة، بينما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في المحاور الأخرى تعزى لمتغير سنوات الخبرة

وتضمنت الدراسة عدة توصيات منها:

ضرورة اهتمام الإدارات في المصارف التجارية بنمط القيادة المتبع لما له من أثر مهم في عملية اتخاذ القرار وجودته

توصي الدراسة بضرورة تطبيق نمط القيادة بالمشاركة كونه حصل على الترتيب الأول بين الأنماط القيادية المستخدمة في المصارف التجارية العاملة في الأردن.

الدراسة

ضرورة إجراء دراسات مستعملية تناول متغيرات أخرى تختلف عن المتغيرات التي تناولتها هذه

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في كونها تعمل نفس المتغير المستقل إلا وهو أنماط القيادة الإدارية

مع اعتماد الاستبيان كأداة لجمع المعلومات كما هو الحال في دراستنا مع تشابه منهج الدراسة وهو المنهج

الوصفي التحليلي بينما اختلفت هذه الدراسة عن دراستنا في نقاط أهمها اعتماد الماظ قيادة تختلف عما

اعتمدناه في دراستنا وكذا اختلاف المتغير التابع والمتمثل في عملية اتخاذ القرار عن المتغير التابع الدراساتها

والمتمثل في الالتزام التنظيمي اضافة إلى أن هذه الدراسة تم اسقاطها على المصارف الأردنية في حين أن دراستنا تم اسقاطها على المؤسسات العمومية الجزائرية على مستوى ولاية الوادي.

سابعاً: دراسة شروق 2013

بعنوان أثر الأنماط القيادية في مقاومة التعبير في منظمات الأعمال دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية على مقاومة التغيير لدى فئة الإداريين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية طبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 115 فرداً. والتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية المناسبة، شملت اختبار الانحدار المتعدد البسيط والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار ANOVA واختبار Tant وغيرها من الأساليب الإحصائية الأخرى، وقد تم تحليل بيانات الاستبانة وقياس الفرضيات باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS توصلت الدراسة إلى أن أكثر أنماط القيادة تأثيراً على مقاومة التغيير هو النمط الديمقراطي يليه النمط المشاغل وأقلهم تأثيراً هو النمط الأوتوقراطي، كما كشفت الدراسة عن وجود مقاومة للتغيير مشاركتهم في قرارات التغيير وفرضها عليهم والطلب. منهم التنفيذ فقط وأوصت الدراسة بضرورة إعادة هيكلة القيادات الإدارية الديمقراطية والشراك المرؤوسين في كافة مراحل صنع قرارات التغيير، وفي ضوء نتائج الدراسة قدمت الباحثة عدداً من التوصيات.¹

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في كونها تحمل نفس المتغير المستقل ألا وهو انماط القيادة الإدارية مع اعتماد الاستبيان كاداة لجمع المعلومات كما هو الحال في دراستنا مع تشابه أنماط القيادة الذي اعتمدناه ومع تشابه منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي بينما اختلفت هذه الدراسة عن دراستنا في نقاط أهمها اعتماد اختلاف المتغير التابع والمتمثل في التغيير عن المتغير التابع لدراستنا والمتمثل في الالتزام التنظيمي الزافة إلى أن هذه الدراسة ثم اسقاطها على شركة مناجم الفوسفات الأردنية في حين أن

دراستها تمت على مستوى بعض المؤسسات العمومية بولاية الوادي.

¹ شروق أحمد سالم أبو الغنم، "أثر الأنماط القيادية في مقاومة التغيير في منظمات الاعمال دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن، .

ثامنا: دراسة عبد الله ثاني محمد النذير 2010

بعنوان " القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال هدفت هذه الدراسة إلى إبراز فعالية القيادة الإدارية من منظور عربي وعربي، ولبين كيفية تفعيل دوره القيادي في تسيير الموارد البشرية وايضا القيان دور القيادة في نجاح استراتيجية الاتصال بالمؤسسة الوطنية، ولقد استخدم الباحث منهج دراسة الحالة واعتمد على المقابلة كأداة جمع البيانات وشمل مجتمع الدراسة مؤسسة نفطال بالجزائر بواقع 100 عامل فشملت 50 فردا من 100، وذلك لاستمالة انجاز 100 مقابلة، وأهم النتائج كانت أن العلاقة العلاقة بين القائد والأتباع كانت قليلة وذلك من خلال معاملة القيادة الاتباع النظام المركزي للقرار وطرق تسيير المؤسسة رغم أنها تستخدم النظام الديمقراطي والواقع يفرض عليه انتاج مستوى آخر من القيادة شروق أحمد سالم أو لحم أكثر الأنماط القيادية في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال دراسة تطبيقية في شركة مناجم الموسعات الأردنية رسالة منتصغير في القرية الأصل كلية الأصول جامعة الشرق الأوسط الأرين 2013 عبد الله علي محمد الدور القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية رسالة والخير في القوم الاعلام والاتصال كلية العلوم الاجتماعية المحرمة الدكتورالية العلوم الاجتماعية والانسانية جامعة السانية، وقران 2020¹.

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في كونها تحمل نفس المتغير المستقل ألا وهو النمط القيادة الإدارية، مع تشابه أنماط القيادة الذي اعتمدنا بينما اختلافات الدراسة عن دراستنا في نقاط اهمها اختلاف المتغير التابع والمتمثل في استراتيجية الاتصال عن المتغير التابع لدراستنا والمتمثل في الالتزام التنظيمي، إضافة إلى اختلاف ادوات الدراسة حيث اعتمدت هذه الدراسة على أداة المقابلة الجمع المعلومات عكس ما هو متبع في دراستنا ابن اخترنا أداة الاستبيان لذلك، كما أن هذه الدراسة طبقت على شركة نفطال

ودراستنا شملت عينة من المؤسسات العمومية على مستوى ولاية الوادي

¹ عبد الله ثاني محمد النذير، "القيادة الادارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية" رسالة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية، المدرسة الدكتورالية للعلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة السانية، وهران، 2013.

تاسعا: دراسة قاسم شاهين بريسم العمري 2007

بعنوان انماط القيادة الإدارية وعلاقتها بمتغيرات نجاح المنظمات الحكومية دراسة تحليلية الأراء عينة من

المدرء والعاملين في محافظة ذي قار المروحة دكتوراه فلسفة ادارة عامة.¹

وقد هدفت الدراسة إلى استعراض ما أوردته الأدبيات ذات العلاقة والوقوف على واقع القيادة الإدارية المنظمات الحكومية العراقية وإيجاد دراسة تحليلية لها، وقد اعتمد الباحث على أكثر الأنماط القيادية القبولاً وتأثيراً في المنظمات الناجحة القيادة التبادلية والتحويلية وإيجاد العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين هذه الأنماط وعدد من المتغيرات ذات الدور الفاعل النجاح أي منظمة والمتمثلة ب القيادة فريق العمل والتفويض والتحفيز والإبداع والاتصال والتفاوض والتغيير والتدريب وأخيرا التوجه الاستراتيجي والقرار). استخدم الباحث المقابلات الشخصية والاستبيان الجمع البيانات والمعلومات حيث تم إجراء استبيان استطلاعي وتم تصميم وإضافة ما يلزم الدراسة للخروج بنموذج نهائي من قبل محكمي استمارة الاستبيان وتم توزيعه على (31) دائرة حكومية عراقية في محافظة ذي قار لعام 2008 وبلغ عدد الاستمارات الموزعة (500) الصالحة منها التي تم اعتمادها حيث بلغ عددها 454 استمارة خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها أن تكون هنالك طرائق مدروسة وفعالة لتنشيط

وتأهيل الفلات الإداري التكيف مع المتغيرات المفاجئة والتي تساعده على توسيع الرؤية في مجال عمله واستشراف المستقبل وضرورة حماية الاجتهاد لدى القادة الإداريين والوقوف ضد مبدأ رجعية العقوبة على التصرفات الإدارية التي تكتسب الشيء المحكوم فيه والقبول الأولى لها وقت اتخاذها، والإسهام في إنشاء مركز الإعداد القادة للقطاع الحكومي للاهتمام بإعداد القيادات الإدارية لتولي الوظائف العليا بمستوياتها الثلاثة وتنمية قدرات القيادات الإدارية وتعرفهم بالاتجاهات العلمية الحديثة في الإدارة وتهيئة الفرص لإعادة

قييم دورهم القيادي في ضوء إحداث التطورات العلمية.

¹ قاسم شاهين بريسم العمري، "انماط القيادة الادارية وعلاقتها بمتغيرات نجاح المنظمات الحكومية"، اطروحة دكتوراه في فلسفة الادارة العامة، كلية الادارة والاقتصاد جامعة البصرة، العراق 2009.

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في كونها تحمل نفس المتغير المستقل إلا وهو النمط القيادة الإدارية، إضافة إلى أن أنها طبقت على عينة من المنظمات الحكومية كما هو الحال في دراستنا، بينما اختلافات هذه الدراسة عن دراستنا في نقاط أهمها اختلاف المتغير التابع والمتمثل في متغيرات نجاح القلم شاهين ورسم العربي أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بمتغيرات الجناح المنظمات الحكومية، الطريقة دكتوراه في القسم الشارة العامة، كلية الادارة والاقتصاد جامعة المراء العراق 2008

المنظمات الحكومية عن المتغير التابع لدراستنا والمتمثل في الالتزام التنظيمي، إضافة إلى اختلاف ادوات الدراسة حيث اعتمدت هذه الدراسة على اداة المقابلة لجمع المعلومات زيادة على الاستبيان عكس ما هو متبع في دراستنا أين اخترنا أداة الاستبيان فقط كما أن أنماط القيادة التي اناقتها كانت مبنية على معيار القبول والتأثير في المنظمات عكس دراستنا التي انتقينا فيها أكثر الماط القيادة تداولاً وتطبيق في مؤسساتنا.

عاشرا: دراسة الفراء والخطيب 2007

بعنوان: النمط القيادي السائد لدى المدراء في الوزارات الفلسطينية في محافظات غزة، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي السائد النمط القيادة الأوتوقراطية نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الحرة) لدى المديرين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات غراء وكذلك التعرف على درجة الاختلاف في الأنماط القيادية باختلاف المتغيرات الشخصية الجنس الخيرة المؤهل العلمي المسمى الوظيفي، عند المرؤوسين)، وقد أجريت الدراسة على (260) ممن يحملون المسمى الوظيفي رئيس قسم، نائب مدير، ومدير، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كانه للدراسة. وقد دلت النتائج على تفوق النمط الديمقراطي على باقي الأنماط القيادية لدى المدراء في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، كما أظهرت النتائج اختلافا ايجابيا في بعض الممارسات الإدارية الصالح الذكور والأصحاب الخبرة العالية، كما أن مدراء الدوائر حظوا بتقدير ومشاركة في اتخاذ القرارات أكثر من غيرهم، كما أظهرت القيادة الإدارية الديمقراطية تميزا الصالح المرؤوسين الذين يقع تحت مسؤوليتهم عند كبير من الموظفين، كذلك ذلت النتائج على وجود علاقة ايجابية بين النمط الديمقراطي وبعض

الممارسات الإدارية وهي البعد عن المركزية والمشاركة في اتخاذ القرارات والاهتمام بالعمل والموظف وأخيرا خلص البحث إلى مجموعة من التوصيات التي من شأنها تحسين ودعم مستوى الأداء الإداري والقيادة الإدارية بوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، كي تتمكن من تحقيق الأهداف المنوطة بها بأقصى كفاءة ممكنة.¹

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في كونها تحمل نفس المتغير المستقل الا وهو المايط القيادة الإدارية، إضافة إلى أن انما طبقت على عينة من المنظمات الحكومية الوزارات بكما هو الحال في دراستنا التي شملت عينة من المؤسسات العمومية، اضافة إلى اعتمادها أداء الاستبيان بينما اختلفت هذه الدراسة عن دراستنا في نقاط أهمها العدم المتغير التابع لهذه الدراسة حيث كان هدفها هو معرفة النمط القيادي السائد فقط دون تأثيره او تأثره بمتغيرات اخرى بينما دراستنا احتوت على متغيرين ثانيهما هو الالتزام التنظيمي الضافة إلى اختلاف نوع العينة حيث كانت طبقية في هذه الدراسة عكس عشوائية عينتنا

المختارة في دراستنا

ان مشهد محمد الفي مال المساعين الحليب النفط القيادي المدراء في الوزارات الفلسطينية في محافظات غزة سيلة الجامعة

الإنسانية، السيد الخامس عشرة العدد الثاني، عود 2007

عنوانها “مساهمة العلاقات الإنسانية في بناء فرق العمل”، دراسة ميدانية بمديرية التربية لولاية بسكرة، ماستر 2013.

جاءت هذه الدراسة للإجابة عن التساؤل التالي: هل تساهم العلاقات الإنسانية في بناء فرق العمل ؟ تمثلت أهدافها في:

— تحديد أهم الآليات التي تساعد على نجاح بناء فرق العمل منسجمة ومتكاملة بمديرية التربية لولاية بسكرة.

¹ ماجد محمد الف ار، مازن اسماعيل الخطيب، النمط القيادي السائد لدى المدراء في الوزارات الفلسطينية في محافظات غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، غزة، 2013.

معرفة دور العلاقات الإنسانية للوصول إلى نتائج إيجابية في بناء فرق العمل .

أهم النتائج المتوصل إليها:

للعلاقات الإنسانية دور كبير وإسهام غير محدود في بناء فرق العمل ، ويظهر هذا جلياً في الالتزام التنظيمي لدى أفراد فرق العمل .

دراسة شاين نوال:

بعنوان: “تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية” وهي رسالة ماجستير ، جامعة قسنطينة 2013/2014.

انطلقت الباحثة من سؤال جوهري هو: إلى أي مدى يؤثر النمط القيادي الاشرافي على الأداء الوظيفي لعمال المؤسسة الصناعية؟ واندرجت تحته مجموعة تساؤلات فرعية من بينها:

هل يساهم النمط الديمقراطي العادل في رفع الروح المعنوية؟

كانت تهدف الباحثة من خلال الدراسة إلى:

— معرفة نوع القيادة أو الأسلوب القيادي الاشرافي المتبع في المؤسسة الصناعية ومدى تأثيره في أداء العمال وتحقيق أهدافهم وزيادة الإنتاج.

— إبراز أهمية القائد المشرف في تحسين أداء عماله وتنمية قدراتهم.

— معرفة نوع الأساليب التي يتبعها في تشجيع التفاعل الاجتماعي بينه وبينهم ودفعهم للعمل وتطوير المؤسسة وخلق جو من التعاون.

— معرفة مدى قدرة هؤلاء القادة على تطبيق البرامج واستغلال مهاراتهم وكفاءاتهم بأساليب قيادية متميزة .

وقد توصلت الدراسة التي نتائجها هي:

- أن النمط الديمقراطي المبني على المرونة في المعاملة والتعاون والانسجام بين القادة والعمال وفسح المجال لهم للمشاركة أحيانا في اقتراح أساليب جديدة للعمل يؤدي إلى استقرار ورضاهم عن العمل .
- إن الأسلوب التسلطي إذا كان فيه عقاب وتسلطا ورقابة صارمة يؤدي الى تدمير العمال.
- اعتمدت الباحثة على عينة مكونة من 83 عاملا وقد صاغت الفرضية الرئيسية التالية: هل تؤثر القيادة على الأداء الوظيفي لعمال المؤسسة.

دراسة جيلح الصالح:

بعنوان “أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين“ ، جامعة الجزائر 2006

انطلق الباحث من سؤالي رئيسي: كيف يمكن للقيادة الإدارية أن تساهم في رفع أداء العاملين في المؤسسة؟

— أسئلة فرعية:

— ماهي مساهمة القادة الإداريون في رفع أداء العاملين؟

وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

قدرة القادة الإداريون في صيدال أقناع المرؤوسين بالعمل، على تحقيق أهداف المؤسسة ، محدودة وهذا لافتقارهم الشخصي واعتمادهم أكثر على قوة السلطة الرسمية ، وهو ما أدى إلى وجود صراعات بين القادة والمرؤوسين تهدد المناخ الداخلي للمؤسسة ومستقبلها.

— ميل القادة في صيدال إلى الحلول الوسطى للتوفيق بين الاهتمام بالمرؤوسين وتحقيق أهداف المؤسسة.

— قام الباحث باختيار عينة الدراسة بالمؤسسة صيدل، وتم اختيار وحدات العينة عشوائيا حيث تكون مجتمع البحث من 1029 عامل . ولجأ الباحث إلى عينة 98 فرداً.

— دراسة كيرد عمار:

وهي دراسة تمحورت حول "تأثير القيادة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية وقد انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده: مدى تأثير القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين لدى مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط؟

ومن أهم الأهداف التي سعى الباحث إلى تحقيقها ما يلي:

— التعرف على القيادة الادارية حيث المفهوم والخصائص وتحديد أهميتها بالنسبة للعمل الإداري في المؤسسة.

— تحديد المهارات القيادية الواجب توفرها في القادة الإداريين ليؤدوا مهامهم بفاعلية وكفاءة أي الصفات التي تجعل منهم عنصر مؤثر بالإيجاب في أداء العاملين.

— معرفة محددات الأداء في المؤسسة الواجب القادة الاداريين استخدمها وهذا للإجابة على جملة من التساؤلات التي وضعها الباحث أهمها:

— ما الوسائل القيادية التي يستعملها القائد الاداري للتأثير على أداء الأفراد في المؤسسة؟

وأهم نتيجة توصل إليها الباحث في دراسته هي:

القيادة باعتبارها عملية تأثير في الآخرين تعمل على توجيه قدراتهم واهتماماتهم وتحسين ورفع مستوى الأداء لدى الأفراد وتحقيق أهداف المنظمة.

علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية:

إن هذه الدراسة تحاول التعرف على نمط القيادة الادارية ن حيث المفهوم والخصائص وتحديد أهميتها بالنسبة للعمل الإداري في المؤسسة كما أن القيادة الادارية تلعب دور أساسيا في كل مراحل العملية الادارية وهي بذلك تضمن لها الفعالية والديناميكية المستمرة.

— دراسة فرخة ليندة:

وهي دراسة بعنوان "أثر أساليب القيادة الادارية على أداء الموارد البشرية بالمنظمة وتكمن أهميتها في أنها تعالج أحد أهم موضوعات العلاقات داخل المنظمات، خاصة تلك العلاقات القاعدية التي تربط القادة

المباشرين بالعمال كمسؤولين مباشرين عن سير العمليات الانتاجية، حيث يمكن أن تؤثر الطبيعة الناشئة بين القائد ومرؤوسيه على اداء العمال، مما ينعكس إيجاباً أو سلباً على أداء المنظمة ككل.

وهذا من خلال الإجابة على مجموعة من التساؤلات صاغها الباحث من أهمها:

التساؤل الرئيسي: ما طبيعة تأثير أساليب الإدارة على أداء الموارد البشرية في المنظمات؟

وتنطلق هذه الدراسة من التساؤلات الفرعية التالية:

ما المفهوم المعاصر للقيادة الإدارية؟

ما هي أساليب القيادة المعتمدة في المنظمات المعاصرة؟

كيف تؤثر أساليب القيادة الادارية على أداء الموارد البشرية؟

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج التالية:

تبين نتائج الدراسة أهمية العلاقة المباشرة التي تربط بين القائد والمرؤوسين وتركز هذه الدراسة بالاهتمام حول الأساليب والأنماط التي يتخذها القادة عند تعاملهم مع اتباعهم من حيث الشدة أو اللين.

كما كشفت الدراسة العلاقة بين القيادي ومستوى الأداء لدى الموارد البشرية في المنظمة وذلك لأن حاجة المنظمات إلى القيادة الفعالة وذات الكفاءة قد أصبحت أقوى.

الدراسة الأولى: دراسة حول القيادة

1- كان الدافع إلى العمل أقوى في ظل النمط الديمقراطي عنه في ظل النمط الاستبدادي، فقد كان مقدار العمل الذي يقوم به أفراد الجماعة من أنشطة اكبر، ولكن يضعف ويتوقف أحيانا عند مغادرة القائد مكان العمل.

2- كان رضا الأفراد في النمط الديمقراطي أكبر بكثير من رضا الجماعة في ظل النمط الاستبدادي، وقد اظهرها لأفراد قدرا كبيرا من السلوك العدائي اتجاه بعضهم البعض في النمط الاستبدادي، في حين كانت هذه الظاهرة محدودة جدا في ظل النمط الديمقراطي.

3- كانت روح الفريق والتفاعلات الاجتماعية المكثفة تسود بدرجة في سلوك الأفراد في النمط الديمقراطي، في حين غلبت نزاعات الخضوع السلي من جانب الأفراد وقلت التفاعلات الاجتماعية بينهم في النمط الاستبدادي

من خلال هذه النتائج من تجربة" لوين" يتضح أن النمط الاستبدادي ساهم في زيادة إنتاجية الجماعة ، ولكن ما يلاحظ أن هذه الإنتاجية كانت مرهونة بالضغط الذي كان يلاقه العمال في هذا النمط من طرف القائد ووجوده الدائم في مكان العمل على العكس في حالة غيابه، أما بالنسبة لمؤشرات الفعالية الأخرى مثل الابتكار ، والدافع إلى الأداء ، الرضا والتفاعلات الاجتماعية، فقد كانت بدرجة أعلى ظل النمط الديمقراطي عنه في ظل النمط الاستبدادي.

تقييم دراسة لوين وليبيت: إن ما يؤخذ على هذه الدراسة ما يلي:

- إن هذه الدراسة أقيمت على أطفال صغار وبالتالي لا يمكن تعميمها والاعتبار بنتائجها في السلوكات الإدارية في ظل التنظيم الرسمي، حيث تتشابه الأعمال وتتعدد وتتداخل فيما بينها إلى درجة كبيرة، على عكس الأعمال التي يقوم بها الأطفال.
- من حيث الجوانب المنهجية في الدراسة كان هناك عدد كبير من المتغيرات لم تخضع للتجربة والتحكم، مثل شخصية ودوافع وقدرات الأفراد وميولهم.
- من الصعب إن نحصل على نتائج مشابهة لهذه الدراسة إذا ما أجريت مثل هذه التجربة في مجتمع يختلف ثقافيا وعقائديا عن المجتمع الذي أقيمت عليه التجربة (المجتمع الأمريكي).
- لم تبين التجربة نتائج النمط التسيبي (الفوضوي) وأهميته من حيث الإنتاجية والدافع إلى العمل ودرجة تماسك الجماعة... الخ.
- كما أن هناك متغيرات عديدة لم تؤخذ بعين الاعتبار في هذه الدراسة كالمصائص التي يتمتع بها القائد من حيث القوة والذكاء والعلم والمهارة العلمية والعملية... الخ.

إلا أنه فرغم هذه الانتقادات والثغرات الموجهة لهذه الدراسة ألا أنها شجعت الباحثين في جامعة متشيجان على إجراء دراسات أخرى حول أنماط القيادة في المنظمات الرسمية التي سنتناولها بالتفصيل فيما يلي.

الدراسة الثانية: دراسة حول الإدارة:

لقد تنوعت الدراسات في مجال الإدارة، وبما أنه ليس من الضرورة أن نتناول الدراسات جميعها نظرا لطبيعة الدراسة التي نحن بصدد القيام بها ، حيث لا يسمح المجال لذكرها جميعا ، ولذلك سنركز على أهم دراستين تطرقتا لموضوع الإدارة وكيفية تحسين الأداء للعمال ، وهذه الدراستين كان الهدف من ورائها البحث عن أهم السبل والعوامل التي يكون لها دور في زيادة الإنتاج وتحسينه، ومن هذه الدراسات نتناول بالتفصيل الدراسة التي قام بها

فريدريك تايلور والتي سميت فيما بعد بحركة الإدارة العلمية، كما نتناول الدراسة التي قام بها "ألتن مايو" سميت بدراسات العلاقات الإنسانية.

1 -دراسة الإدارة العلمية لتايلور: لقد قام تايلور في أمريكا بثورة في علم الإدارة وضع خلالها الكثير من الأسس التي اعتبرت من أهم المقومات والعوامل لتحسين الإنتاج وزيادته في حالة تطبيقها من طرف الإدارة على الموظفين، وقامت دراسة تايلور بناء على الفروض التالية:9

1- إن أهم ما يطلبه العامل من صاحب العمل هو زيادة الأجر، وأهم ما يطلبه صاحب العمل من العامل هو زيادة الإنتاج ونقص التكلفة.

2 -لابد أن يؤدي نظام الإدارة في المصنع إلى الارتياح والرضا لدى كل من العمال وصاحب العمل.

وقامت دراسة تايلور على مجموعة من الأسس والمبادئ، حيث قام بما يلي:

— تجزئة العمل إلى مجموعة أجزاء ودرسته جزءا دراسة ميدانية بالملاحظة وليس بالعمل المكتبي.

— اختيار العمال القادرين على العمل، وذلك بالاعتماد على خطوات ومبادئ سليمة.

— تدريب العمال بعد اختيارهم على العمل الذي يسند إليهم.

- خلق مناخ من التعاون بين العمال والإدارة لزيادة الإنتاج كيفاً ونوعاً.
- تقسيم العمل بين العمال والإدارة لكي يعرف العامل واجباته في كل خطوة من خطوات العمل ، ويعرف الإداري مسؤولياته تجاه العمال وتجاه المؤسسة.
- تقديم حوافز للعمل .
- دراسة الزمن والحركة لمعرفة كل خطوة من خطوات العمل ومعدل الزمن اللازم لها وذلك بالإبقاء على الحركات التي لا بد منها للعمل والتخلي عن الحركات الزائدة وبعد أن وضع تايلور هذه الأسس ، قام باختبارها من خلال إجراء دراستين ، في شركة لتصهير الحديد الخام لصناعة الحديد ، وهي على النحو التالي :

الدراسة الأولى: والتي تمت على أعمال نقل خام الحديد من المخازن إلى أفران الصلب فقام "تايلور" باختيار أحد العمال الأكفاء والذي يتمتع بصحة جيدة كخطوة أولى ، ثم قام بتدريبه على الخطوات السليمة للعمل ، خطوة بخطوة ، كما قام بتحفيزه بإعطائه أجراً عالياً ، فكانت النتائج أن إنتاج العامل قد زاد من نقله 12,5 طن في اليوم إلى 47,5 طن في اليوم.

الدراسة الثانية: فقد أجراها على عمل آخر هو نقل مواد البناء ، واعتمد على نفس الطرق التي

اعتمد عليها في الدراسة الأولى .

ومن خلال تقييمه لهذه الدراسة توصل إلى النتائج التالية :

- لقد نقص عدد العمال بنسبة 70% .
- الإنتاج زاد بنسبة 80% .
- زيادة دخل العمال بنسبة 64% .
- تكاليف الإنتاج والعمل انخفضت بنسبة 54% .

يلاحظ من خلال دراسة تايلور أن لعامل التدريب والحوافز دور أساسي وفعال في تحسين إنتاج العمال وذلك بالتدرب على خطوات العمل الصحيحة والتخلي عن الحركات الزائدة التي تزيد في تكاليف الإنتاج وتقلل من سرعة انجاز المهام، كما تعمل الحوافز بالنسبة للعمال على إشباع الحاجات المادية بالنسبة للعامل.

فرغم ما حققته هذه الدراسة من نتائج ملموسة لتحسين الأداء وبالتالي الإنتاج، إلا أنه يؤخذ على دراسة تايلور ما يلي:

— اهتم بالجوانب المادية للعمل مركزاً اهتمامه على العمل مع إهماله للعنصر البشري ومشاعره وأحاسيسه.

— اعتبار الإنسان كآلة للإنتاج .

— لم يهتم بدراسة مهارات العمال لمعرفة كيفية استغلالها والعوامل المؤثرة فيها.

وعلى ضوء هذه الانتقادات ظهرت دراسات أخرى حاولت الاهتمام بالعنصر البشري في المؤسسة والاعتناء به والتي سميت بمدرسة العلاقات الإنسانية .

ب . دراسة ألتن مايو :

قام جورج ألتن مايو (Mayo Alten George) (بكلية هارفارد) لشؤون العاملين بعدة دراسات في مجال علم النفس الصناعي مازالت نتائجها معمول بها حتى يومنا هذا في سنوات العشرينات إلى أواخر الثلاثينات من القرن العشرين.

وعرفت دراسة ألتن مايو مرحلتين ، مرحلة أولى سنة 1923 وكان الهدف منها البحث عن أسباب تغيب العمال في مصنع الغزل وتغييرهم للعمل رغم الحوافز المقدمة من طرف الشركة ، والتي تعرف بتجارب ما قبل الهاوثورن ، وفي المرحلة الثانية والتي دامت من 1926 إلى أواخر الثلاثينات، والتي تعرف بتجارب الهاوثورن التي أقامها في شركة ويسترن إلكتريك، ونحن في دراستنا هذه سنركز على الدراسة الثانية التي قام بها في شركة ويسترن إلكتريك ، حيث كانت المشكلة

المطروحة في هذه الشركة تتمثل في كثرة التغيب والتذمر وكثرة النزاعات بين العمال، وقلة الإنتاج ولأجل حل هذه المشكلة استقدمت الشركة ثلاث هيئات لبحث المشكلة وهي :

— جامعة هارفارد.

— مؤسسة روكفلر.

— كلية التكنولوجيا بماساشوستس.

وكان المشرف على هذه التجارب "جورج ألتن مايو" حيث قام بعدة افتراضات لحل المشكلة وبعدها قام بتجريب هذه الافتراضات ، ومن هذه التجارب :

تجارب الإضاءة تجارب غرف التجميع ، تجارب الحوافز ، تجارب المقابلات، تجارب البناء الاجتماعي ومن أجل القيام بتجاربه قسم العمال إلى مجموعتين ، مجموعة تجريبية وأخرى ضابطة.

وبعد ذلك قام بتجريب :

الإضاءة: وذلك بزيادة الضوء تارة لمجموعة الضابطة وتارة أخرى للمجموعة التجريبية ،وتارة أخرى تخفيضها، وهكذا فكانت النتائج أن زاد الإنتاج في كلتا المجموعتين وبعد هذه التجربة قام بتجريب الفرضية الثانية والمتمثلة في

غرفة التجميع: ومن خلال هذه التجربة تم تسجيل الإنتاج قبل التجربة ثم القيام بالتجربة من خلال وضع مجموعتين كل مجموعة في غرفة منعزلة عن الأخرى مع إدخال متغير فترات للراحة، فكانت النتيجة أن زاد الإنتاج. وكان تفسير لنتائج غرفة التجميع إن زيادة إنتاج الجماعة يرجع إلى شعور العاملين بأنهم وحدة متجانسة يسعين لحل مشكلات الشركة، كما يرجع زيادة الإنتاج لعدم وجود الإشراف مما خلق لدى العاملين شعور بالمسؤولية، كما نشأت بين الفتيات علاقات اجتماعية خارج العمل فزادت بذلك درجة تماسكهن وعندما يقام أي تغيير تستشار العاملات قبل ذلك وأخذ موافقتهن مسبقا.

تجارب الحوافز والأجور التشجيعية: لقد أثبتت التجارب السابقة أن ما يؤثر في زيادة الإنتاج كمتغير فعال هو العلاقات الشخصية ، إلا أن ذلك لم يمنع المسؤولين من دراسة أثر الأجور على الإنتاج ، وتضمنت تجارب الأجور تجربتين وهما:

— الأولى: وتم فيها إعادة تجارب غرفة التجميع وكانت النتائج على النحو التالي:

- أ - اختيرت مجموعة من الفتيات فصلن عن زميلاتهن، وعوملن بنظام الأجر بالقطعة.
- ب - بمقارنة الإنتاج بعد التجربة بإنتاجهن قبلها انه قد زاد بنسبة 12 %
- ج- ألغيت التجربة لقيام باقي الفتيات بإضراب لرغبتهن إجراء التجربة عليهن .
- وبعد التجربة توصلت إلى أن الزيادة ليست راجعة للأجر بقدر ما هي راجعة لتصميم الفتيات الوصول بإنتاجهن لإنتاج زميلاتهن في غرفة التجميع.

— الثانية: وأقيمت في غرف المايكا وكانت نتائجها كما يلي:

- أ- انخفاض إنتاج الفتيات بعد عزلهن وذلك بمقارنته بإنتاجهن العادي.
- ب - زاد الإنتاج بإدخال نظام فترات الراحة.
- ج - استمرت الزيادة مدة ستة شهور وبعدها بدأ في الانخفاض واستمر في الانخفاض حتى نهاية التجربة.
- ومن خلال هذه التجربة تبين أن العامل المادي لا يؤثر وحده إلا إذا كانت علاقات العاملة تتسم بالرضا ، واطمأنت لمستقبلها ، وبينت التجربة أيضا أن الأجر على أساس كل فرد على حدا يؤدي إلى تفكك الجماعة لا إلى تماسكها .
- تجارب المقابلات:** نظرا لما تبين من تجارب غرفة التجميع عن أثر الإشراف، فقد هدفت هذه التجربة إلى التعرف على اتجاهات العمال نحو الإشراف وذلك باستقبال العاملات للتعبير عن مشاكلهن في العمل وعن السبل الكفيلة لعلاج المشكلات في العمل، فبينت النتائج ما يلي:
- أدت التجربة إلى تنفيس العاملات عما لديهن ، والبوح بمشكلاتهن.
- رضا العامل وعدم رضاه مرتبط بنظرته وبمكانته بالشركة.

- بالنسبة لتدريب المشرفين أمكن إعداد من تقارير المقابلات برنامج لتدريب المشرفين على عمليات الإشراف يتضمن هذا البرنامج أحسن وسائل المقابلة جدية وفاعلية.
- تجارب البناء الاجتماعي لبيئة العمل : أقيمت هذه التجربة بغرفة الأسلاك، واشتملت التجربة عينة من أربعة عشر عاملاً 9، منهم عمال التوصيل وثلاثة لحامين واثنان كاشفان للعمل، ثم وضع باحث بملاحظة العمال عن قرب للتعرف على مشاعرهم واتجاهاتهم، ف لوحظ من هذه التجربة ما يلي :
- إن هذه الجماعة كونت بشكل غير رسمي مجموعة لها قائد له سلطة أكبر من سلطة القائد الرسمي رغمًا من المكافآت فقد وضعت المجموعة لنفسها حداً من الإنتاج لا تتجاوزه وصل (6000) وحدة يومياً على الرغم من إنها تستطيع إنتاج (7000) وحدة.
- لوحظ أن العامل الذي يريد تجاوز هذا الحد ترجعه الجماعة.
- اتضح أن معايير الجماعة أقوى من الحافز المادي.
- أثرت مهارة العمال في مكانتهم، فبحكم مهارة عامل التوصيل أعلى من مهارة عامل اللحام كان يقدم عامل التوصيل على عامل اللحام من خلال تجارب ألتن مايو تبين أن لعامل الشعور بالانتماء لجماعة والمعاملة الجيدة من طرف المشرفين دور أساسي في زيادة إنتاجه وتحسينه. إلا أنه يؤخذ على هذه الدراسة بعض
- الانتقادات التي نوجزها فيما يلي:
- إن زيادة الإنتاج راجع إلى الظروف المصطنعة في تلك التجارب، حيث انه غالباً ما نجد أن العامل حسن من سلوكات عمله كلما شعر أنه محل التجربة والملاحظة، حتى يظهر أن المشاكل لا ترجع إلى نقص في كفاءة بل يرجع إلى التسيير الغير السليم من طرف المسؤولين على الإدارة. ولهذا لا يمكن تعميمها في الظروف العادية والطبيعية، فكان إذاً زيادة الإنتاج راجع إلى شعور العاملات بأنهن محل أنظار فأردن الرفع من الإنتاج لرفع مكانتهن لدى المشرفين على التجربة.
- أثبتت هذه التجربة أن الحوافز المادية ليس لها دور في زيادة الإنتاج وهذا ما يعكسه الواقع ، حيث كثير من الإضرابات والاحتجاجات التي تحدث على مستوى المؤسسات تكون للمطالبة برفع الأجور،

كما لم تبين هذه التجربة بأنه يمكن رفع الإنتاج بدون أن تتقاضى العملات لأي أجر، أو حتى وإن كان يتقاضون أجراً زهيداً، فالأجر المرتفع يعتبر عاملاً أساسياً لرفع الإنتاج وتحسين الأداء، إلا أنه ليس العامل الوحيد لذلك .

الدراسة الثالثة: حول القيادة الإدارية:

وهي الدراسة التي قامت بها جامعة متشيجان ، وكان الهدف من هذه الدراسة لمعرفة أي الأنماط القيادية فعالية لرفع الإنتاج في المؤسسة الرسمية ، ولهذا قامت هذه الدراسة حول الأنماط القيادية في المنظمات الرسمية لمحاولة التعرف على نمط السلوك الذي يقوم به المشرف في مجموعات العمل والأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة والمتغيرات المرتبطة به ، ومقارنته بنمط سلوك المشرف والمتغيرات المرتبطة به في الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة ، ومن بين الذين قاموا بهذه الدراسات ليكارت ، حيث قام بتجميع وبلورة نتائج هذه الدراسات واستخلاص تعميمات منها وكان أهم ما أسفرت عنه هذه الأقسام ذات الإنتاج المرتفعة يتسم سلوك المشرف (القائد) فيها بما يلي:

- 1 - إشرافه على مرؤوسيه تتسم بالعموم وعدم التعرض إلى التفاصيل.
- 2- اهتمامه بكيان ومشاعر المرؤوسين وإعطاؤه أولوية للأمور المتعلقة بالأفراد كبشر.
- 3- استحواذ عملية الإشراف على نسبة كبيرة من وقته.

أما المشرفون في الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة فقد كان إشرافهم يتسم:

— بالتدقيق وبطريقة تفصيلية ويتدخلون كثيراً في أداء مهام مرؤوسيهـم.

— يهتمون بأمور العمل والإنتاج على حساب كيان ومشكلات المرؤوسين .

وقد وجد أن رضا الأفراد العاملين في الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة والتي كان يمارس فيها عملية الإشراف والتفاعل مع المرؤوسين تستحوذ على نسبة صغيرة من وقت عملهم.

المشرفون نمط السلوك الأول كان مرتفعاً عن رضا الأفراد العاملين في الأقسام من النوع الثاني وأطلق ليكارت على نمط الإشراف من النوع الأول للإشارة إلى تركز اهتمام المشرف على الرؤوسين (العمال). والنمط الثاني للإشارة إلى تركز اهتمام المشرف (القائد) على الإنتاج.

وكنتيجة للدراسة السابقة أن النمط القيادي المتمركز على الرؤوسين يحقق نتائج إنتاجية أعلى ويحقق رضا أفضل من نمط الإشراف المتمركز على الإنتاج، وهذا ما فسره ليكارت أنه يرجع الإنتاج الأعلى والرضا على نمط الإشراف المتمركز على الرؤوسين إلى العلاقة الطيبة بينهم .

ومن خلال إشارته لدافعيتهم وإعطائهم مسؤولية في العمل أما نمط الإشراف المتمركز على الإنتاج فإن الاهتمام المفرط بأهداف العمل وإهمال كيان ومشاعر الرؤوسين يؤدي إلى فقدان حماس الرؤوسين وبالتالي تدهور الإنتاجية.

تقييم دراسة جامعة متشجان:

إن لدراسات متشجن عدة مآخذ يمكن تحديدها في ما يلي:

لا يمكن تعميم نتائج وفروض ليكارت وذلك من خلال الصعوبة في استنتاج علاقات سببية بين نمط الإشراف أو القيادة ومعايير الفعالية، فافتراض أن نمط الإشراف هو المتغير الأساسي لزيادة الإنتاجية والرضا يفتقد إلى الدليل المنهجي والتجريبي في هذه الدراسة .

ويشير فحص الدراسات الميدانية التي أجريت في جامعة متشجن إلى أن هذه الدراسات لم تتضمن أي تحكم أو تطويع لمتغير نمط سلوك المشرف ثم متابعة أثر هذا التطويع على متغيرات الفعالية ، وفي غياب مثل هذه الضوابط المنهجية لا يمكن استنباط علاقات سببية ، بل أن بعض الباحثين يشير إلى إمكانية وجود علاقة سببية في اتجاه مغاير لما افترضه ليكارت ، فقد يكون نمط الإشراف العام المتمركز في الرؤوسين هو نتيجة لارتفاع إنتاجية هؤلاء الرؤوسين وليس سبباً لها ، وكذلك الحال في نمط الإشراف المتمركز في الإنتاج ، فقد يكون الاهتمام

بالإنتاج من قبل المشرف هو نتيجة لانخفاض الإنتاجية وليس سبباً لها، ودراسات جامعة متشجن لا تعطينا إجابات واضحة وسليمة لهذه التساؤلات.

— أن لمهارات وقدرات العمال ومدى فعاليتهم يكون متغير أساسي لزيادة الإنتاج ، كما أثبتت الدراسات ذلك والتي قد تكون حافزا للعمل لبذل مجهودات أكبر لإثبات كفاءتهم وفعاليتهم وهذا مالم تشير إليه دراسات متشجن، بالإضافة إلى ذلك هناك خصائص للقائد قد يكون لها دور في رفع الإنتاج والأداء للعمال لأنه يمثل القدوة الحسنة لهم من حيث النشاط والحيوية والمرح ،وقدرته على التخطيط الفعال واتخاذ القرارات التي نادرا ما تخطئ ، وهذا ما يجعل الثقة تزداد في القائد من طرف المرؤوسين .

— أهملت دراسة أنماط القيادة المتغيرات الخاصة بالموقف واعتبرت أن فعالية القيادة تحددها المتغيرات الخاصة بسلوك القائد فقط.

— ومن المآخذ لدراسات أنماط القيادة إهمالها لقدرات ودوافع وشخصية المرؤوسين ،ونوع المهام التي يقومون بها .

— أهملت هذه الدراسة كذلك مدى فاعلية الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية ، التي أثبتت فاعليتها في كثير من التجارب والدراسات التي أجريت في هذا المجال لتحسين الأداء ، بالإضافة إلى إهمالها لمتغيرات أخرى كالمهارة التي يتمتع بها المرؤوسين وملائمة نوع العمل لرغباتهم حيث أنه مثلا أن هناك من العمال من يفضل نوع معين من العمل ويكون فعالاً إذا ما أعطي هذا النوع من العمل على العكس إذا ما أسندت له عمل من نوع آخر حتى ولو كان يتقنه ، كما أن هناك من يكون فعالا إذا أسندت له مهام إشرافيه (قيادية) نظرا لما يتمتع به من قوة تأثير وإقناع لغيره، على العكس إذا أسند له عمل آخر على الرغم من كونه يتقنه.

قامت الدراسات التي أجريت على أنماط القيادة على نماذج بسيطة، لإبراز فعالية سلوك القائد في تحقيق إنتاجية ورضا المرؤوسين، وهذا ما يعكسه الواقع المعقد لعملية القيادة.

الدراسة الرابعة: حول الإبداع التكنولوجي في المؤسسة: لقد قام بهذه الدراسة الباحث بن

نذير نصر الدين والتي كان الغرض منها، محاولة إيجاد حلول للمؤسسات الصناعية بالجزائر، من حيث البحث عن سبل الإبداع التكنولوجي لهذه المؤسسات والرفع من إنتاجها.

كما أراد من خلال دراسته إزالة العقبات التي تقف عائقاً أمام الرفع من مستوى الإنتاج وجودته، وذلك بتنمية المعارف العملية والتكنولوجية للعمال، وذلك بواسطة البحث والتطوير وتطبيق الإبداع التكنولوجي

في المؤسسات مهما كان حجمها، كما كان يهدف من وراء دراسته الوقوف على العوامل المدعمة لإحداث الإبداع التكنولوجي.

وانطلق الباحث من الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: إن الإبداع التكنولوجي هو العملية المتعلقة بالمستجدات الإيجابية على المنتجات وأساليب الإنتاج وتعتبر ممارسة نشاطات البحث والتطوير الأداة الحديثة لتنظيم مجهودات الإبداع والتجديد.

الفرضية الثانية: إن تطبيق وممارسة نشاطات البحث والتطوير حتمية تلجأ إليها المؤسسات مهما كان حجمها لمواجهة المنافسة والاعتماد عليها لخلق ميزات تنافسية .

الفرضية الثالثة: تمتلك المؤسسات المتوسطة والصغيرة خصائص ومميزات مدعمة لتكوين أفكار ومبادرات في مجال التحسن المستمر والمتواصل للإنتاج.

الفرضية الرابعة: المعلومات مهما كانت طبيعتها تكنولوجية، اقتصادية، علمية، اجتماعية أو غيرها، تعتبر مورداً استراتيجياً حيث إن رصدها ومتابعتها وتنظيمها وتسييرها يسمح بتحسين أداء المؤسسة، ويدعم إنتاج الإبداعات التكنولوجية ويعزز التميز على المنافسين، ومن خلال البحث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

— الإبداع يعتبر كل شيء جديد يتصف بالحدثة وبالخصائص العلمية والتكنولوجية، وتطبيقاته تجلب أثراً إيجابية وناجحة في ميادين الاقتصاد والصناعة أو غيرها.

— إن الإبداع التكنولوجي عملية متعلقة باستحداث طرق إيجابية في الإنتاج وأساليب الإنتاج ، ويهدف إلى تقوية وتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة .

— من مصادر الإبداع التكنولوجي براءة الاختراع المودعة في الهيئات المختصة، واللقاءات والندوات العلمية، والمجلات المتخصصة في إظهار المساهمات والمستجدات في الميدان النظري والتطبيقي، والاحتكاك بالمستهلكين، والموردين عن قرب.

— يرتبط نجاح وفعالية نشاطات البحث والتطوير على كفاءة العمال المكلفين بها، وعلى اختيار مشاريع البحث والتطوير، وعلى إحداث تنسيق وانسجام بينهما وبين الوظائف الأخرى.

ومن مصادر المعلومات والأفكار الأولية للإبداع التكنولوجي ما يلي:

اقتراحات إدارة التسويق واقتراحات إدارة الإنتاج، رغبات المشترين وشكاويهم، تحليل حاجيات العملاء، ضغوط ارتفاع الأسعار، والاحتكاك المستهلكين.

يتضح من خلال هذه الدراسة أن من بين العوامل التي يكون لها دور تحسين الأداء والتطوير التكنولوجي والإبداع الاحتكاك بالمستهلكين ورغباتهم والاقتراحات المقدمة للإدارة، هذا ما يبين القيادة الفعالة هي التي يكون اهتمامها متركز على رغبات الغير واقتراحاتهم، والابتعاد عن التعصب للأفكار الشخصية.

الدراسات السابقة داخل الجزائر

دراسة بن نذير نصرالدين : حول الإبداع التكنولوجي في المؤسسة: لقد قام بهذه الدراسة الباحث بن نذير نصر الدين والتي كان الغرض منها، محاولة إيجاد حلول للمؤسسات الصناعية بالجزائر، من حيث البحث عن سبل الإبداع التكنولوجي لهذه المؤسسات والرفع من إنتاجها.

كما أراد من خلال دراسته إزالة العقبات التي تقف عائقاً أمام الرفع من مستوى الإنتاج وجودته، وذلك بتنمية المعارف العملية والتكنولوجية للعمال، وذلك بواسطة البحث والتطوير وتطبيق الإبداع التكنولوجي في المؤسسات مهما كان حجمها، كما كان يهدف من وراء دراسته الوقوف على العوامل المدعمة لإحداث الإبداع التكنولوجي.

وانطلق الباحث من الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: إن الإبداع التكنولوجي هو العملية المتعلقة بالمستجدات الإيجابية على المنتجات وأساليب الإنتاج وتعتبر ممارسة نشاطات البحث والتطوير الأداة الحديثة لتنظيم مجهودات الإبداع والتجديد.

الفرضية الثانية: إن تطبيق وممارسة نشاطات البحث والتطوير حتمية تلجأ إليها المؤسسات مهما كان حجمها لمواجهة المنافسة والاعتماد عليها لخلق ميزات تنافسية .

الفرضية الثالثة: تمتلك المؤسسات المتوسطة والصغيرة خصائص ومميزات مدعمة لتكوين أفكار ومبادرات في مجال التحسن المستمر والمتواصل للإنتاج.

الفرضية الرابعة: المعلومات مهما كانت طبيعتها تكنولوجية، اقتصادية، علمية، اجتماعية أو غيرها، تعتبر موردا استراتيجيا حيث إن رصدها ومتابعتها وتنظيمها وتسييرها يسمح بتحسين أداء المؤسسة، ويدعم إنتاج الإبداعات التكنولوجية ويعزز التميز على المنافسين، ومن خلال البحث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

— الإبداع يعتبر كل شيء جديد يتصف بالحدث وبالخصائص العلمية والتكنولوجية، وتطبيقاته تجلب أثرا إيجابية وناجحة في ميادين الاقتصاد والصناعة أو غيرها.

— إن الإبداع التكنولوجي عملية متعلقة باستحداث طرق إيجابية في الإنتاج وأساليب الإنتاج، ويهدف إلى تقوية وتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة .

— من مصادر الإبداع التكنولوجي براءة الاختراع المودعة في الهيئات المختصة، واللقاءات والندوات العلمية، والمجلات المتخصصة في إظهار المساهمات والمستجدات في الميدان النظري والتطبيقي، والاحتكاك بالمستهلكين، والموردين عن قرب.

— يرتبط نجاح وفعالية نشاطات البحث والتطوير على كفاءة العمال المكلفين بها، وعلى اختيار مشاريع البحث والتطوير، وعلى إحداث تنسيق وانسجام بينهما وبين الوظائف الأخرى.

ومن مصادر المعلومات والأفكار الأولية للإبداع التكنولوجي ما يلي:

اقتراحات إدارة التسويق واقتراحات إدارة الإنتاج، رغبات المشتري وشكاويهم، تحليل حاجيات العملاء، ضغوط ارتفاع الأسعار، والاحتكاك بالمستهلكين.

يتضح من خلال هذه الدراسة أن من بين العوامل التي يكون لها دور تحسين الأداء والتطوير التكنولوجي والإبداع الاحتكاك بالمستهلكين ورغبتهم والاقتراحات المقدمة للإدارة، هذا ما يبين القيادة الفعالة هي التي يكون اهتمامها متركز على رغبات الغير واقتراحاتهم، والابتعاد عن التعصب للأفكار الشخصية.

دراسة جيلح الصالح:

بعنوان “ أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين ” ، جامعة الجزائر 2006

انطلق الباحث من سؤالي رئيسي: كيف يمكن للقيادة الإدارية أن تساهم في رفع أداء العاملين في المؤسسة ؟

- أسئلة فرعية:

- ماهي مساهمة القادة الإداريين في رفع أداء العاملين ؟

وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

قدرة القادة الإداريين في صيدال أقناع المرؤوسين بالعمل ، على تحقيق أهداف المؤسسة ، محدودة وهذا لافتقارهم الشخصي واعتمادهم أكثر على قوة السلطة الرسمية ، وهو ما أدى إلى وجود صراعات بين القادة والمرؤوسين تهدد المناخ الداخلي للمؤسسة ومستقبلها.

— ميل القادة في صيدال إلى الحلول الوسطى للتوفيق بين الاهتمام بالمرؤوسين وتحقيق أهداف المؤسسة.

— قام الباحث باختيار عينة الدراسة بالمؤسسة صيدال ، وتم اختيار وحدات العينة عشوائيا حيث تكون مجتمع البحث من 1029 عامل . ولجأ الباحث إلى عينة 98 فرداً.

دراسة شاين نوال :

بعنوان: “ تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية ” وهي رسالة ماجستير ، جامعة قسنطينة 2013/2014.

انطلقت الباحثة من سؤال جوهري هو: إلى أي مدى يؤثر النمط القيادي الاشرافي على الأداء الوظيفي لعمال المؤسسة الصناعية ؟ واندرجت تحته مجموعة تساؤلات فرعية من بينها:

هل يساهم النمط الديمقراطي العادل في رفع الروح المعنوية ؟

كانت تهدف الباحثة من خلال الدراسة إلى:

— معرفة نوع القيادة أو الأسلوب القيادي الاشرافي المتبع في المؤسسة الصناعية ومدى تأثيره في أداء العمال وتحقيق أهدافهم وزيادة الإنتاج.

— إبراز أهمية القائد المشرف في تحسين أداء عماله وتنمية قدراتهم.

— معرفة نوع الأساليب التي يتبعها في تشجيع التفاعل الاجتماعي بينه وبينهم ودفعهم للعمل وتطوير المؤسسة وخلق جو من التعاون.

— معرفة مدى قدرة هؤلاء القادة على تطبيق البرامج واستغلال مهاراتهم وكفاءاتهم بأساليب قيادية متميزة.

وقد توصلت الدراسة التي نتائجها هي:

— أن النمط الديمقراطي المبني على المرونة في المعاملة والتعاون والانسجام بين القادة والعمال وفسح المجال لهم للمشاركة احيانا في اقتراح أساليب جديدة للعمل يؤدي إلى استقرار ورضاهم عن العمل .

— إن الأسلوب التسلطي إذا كان فيه عقاب وتسلطا ورقابة صارمة يؤدي الى تدمير العمال.

— اعتمدت الباحثة على عينة مكونة من 83 عاملا وقد صاغت الفرضية الرئيسية التالية: هل تؤثر القيادة على الأداء الوظيفي لعمال المؤسسة.

دراسة فرخة ليندة:

وهي دراسة بعنوان "أثر أساليب القيادة الادارية على أداء الموارد البشرية بالمنظمة" وتكمن أهميتها في أنها تعالج أحد أهم موضوعات العلاقات داخل المنظمات، خاصة تلك العلاقات القاعدية التي تربط القادة المباشرين بالعمال كمسؤولين مباشرين عن سير العمليات الانتاجية، حيث يمكن أن تؤثر الطبيعة الناشئة بين القائد ومروؤوسيه على أداء العمال، مما ينعكس إيجابا أو سلبا على أداء المنظمة ككل.

وهذا من خلال الإجابة على مجموعة من التساؤلات صاغها الباحث من أهمها:

التساؤل الرئيسي: ما طبيعة تأثير أساليب الإدارة على أداء الموارد البشرية في المنظمات؟

وتنطلق هذه الدراسة من التساؤلات الفرعية التالية:

ما المفهوم المعاصر للقيادة الإدارية؟.

ما هي أساليب القيادة المعتمدة في المنظمات المعاصرة؟

كيف تؤثر أساليب القيادة الادارية على أداء الموارد البشرية؟

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج التالية:

تبين نتائج الدراسة أهمية العلاقة المباشرة التي تربط بين القائد والمرؤوسين وتركز هذه الدراسة بالاهتمام حول الأساليب والأنماط التي يتخذها القادة عند تعاملهم مع اتباعهم من حيث الشدة أو اللين.

كما كشفت الدراسة العلاقة بين القيادي ومستوى الأداء لدى الموارد البشرية في المنظمة وذلك لأن حاجة المنظمات إلى القيادة الفعالة وذات الكفاءة قد أصبحت أقوى.

- دراسة كيرد عمار:

وهي دراسة تمحورت حول "تأثير القيادة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية" وقد انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده: مدى تأثير القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين لدى مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط؟.

ومن أهم الأهداف التي سعى الباحث إلى تحقيقها ما يلي:

— التعرف على القيادة الادارية حيث المفهوم والخصائص وتحديد أهميتها بالنسبة للعمل الإداري في المؤسسة.

— تحديد المهارات القيادية الواجب توفرها في القادة الإداريين ليؤدوا مهامهم بفاعلية وكفاءة أي الصفات التي تجعل منهم عنصر مؤثر بالإيجاب في أداء العاملين.

— معرفة محددات الأداء في المؤسسة الواجب القادة الاداريين استخدمها وهذا للإجابة على جملة من التساؤلات التي وضعها الباحث أهمها:

— ما الوسائل القيادية التي يستعملها القائد الاداري للتأثير على أداء الأفراد في المؤسسة؟

وأهم نتيجة توصل إليها الباحث في دراسته هي:

القيادة باعتبارها عملية تأثير في الآخرين تعمل على توجيه قدراتهم واهتماماتهم وتحسين ورفع مستوى الأداء لدى الأفراد وتحقيق أهداف المنظمة.

علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية:

إن هذه الدراسة تحاول التعرف على نمط القيادة الادارية ن حيث المفهوم والخصائص وتحديد أهميتها بالنسبة للعمل الإداري في المؤسسة كما أن القيادة الادارية تلعب دور أساسيا في كل مراحل العملية الادارية وهي بذلك تضمن لها الفعالية والديناميكية المستمرة.

دراسة لعروسي محمد فوزي:

عنوانها “مساهمة العلاقات الإنسانية في بناء فرق العمل” ،دراسة ميدانية بمديرية التربية لولاية بسكرة، ماستر 2013.

جاءت هذه الدراسة للإجابة عن التساؤل التالي : هل تساهم العلاقات الإنسانية في بناء فرق العمل ؟
تمثلت أهدافها في:

— تحديد أهم الآليات التي تساعد على نجاح بناء فرق العمل منسجمة ومتكاملة بمديرية التربية لولاية بسكرة.

معرفة دور العلاقات الإنسانية للوصول إلى نتائج إيجابية في بناء فرق العمل.

أهم النتائج المتوصل إليها:

للعلاقات الإنسانية دور كبير وإسهام غير محدود في بناء فرق العمل، ويظهر هذا جلياً في الالتزام التنظيمي لدى أفراد فرق العمل.

دراسات سابقة خارج الجزائر

دراسة الإدارة العلمية لتايلور:

لقد قام تايلور في أمريكا بثورة في علم الإدارة وضع خلالها الكثير من الأسس التي اعتبرت من أهم المقومات والعوامل لتحسين الإنتاج وزيادته في حالة تطبيقها من طرف الإدارة على الموظفين ، وقامت دراسة تايلور بناء على الفروض التالية¹ :

1- إن أهم ما يطلبه العامل من صاحب العمل هو زيادة الأجر، وأهم ما يطلبه صاحب العمل من العامل هو زيادة الإنتاج ونقص التكلفة .

2 - لابد أن يؤدي نظام الإدارة في المصنع إلى الارتياح والرضا لدى كل من العمال وصاحب العمل.

وقامت دراسة تايلور على مجموعة من الأسس والمبادئ ،حيث قام بما يلي:

— تجزئة العمل إلى مجموعة أجزاء ودراسته جزءا دراسة ميدانية بالملاحظة وليس بالعمل المكتبي.

— اختيار العمال القادرين على العمل، وذلك بالاعتماد على خطوات ومبادئ سليمة.

— تدريب العمال بعد اختيارهم على العمل الذي يسند إليهم .

— خلق مناخ من التعاون بين العمال والإدارة لزيادة الإنتاج كيفاً ونوعاً.

— تقسيم العمل بين العمال والإدارة لكي يعرف العامل واجباته في كل خطوة من خطوات العمل ،ويعرف الإداري مسؤولياته تجاه العمال وتجاه المؤسسة.

¹ Frederik (W) TAYLOR , La direction scientifique des entreprises . ENGA/ Edition 1992 .Paris, 1992.

— تقديم حوافز للعمل .

— دراسة الزمن والحركة لمعرفة كل خطوة من خطوات العمل ومعدل الزمن اللازم لها وذلك بالإبقاء على الحركات التي لا بد منها للعمل والتخلي عن الحركات الزائدة وبعد أن وضع تايلور هذه الأسس ، قام باختبارها من خلال إجراء دراستين ، في شركة لتصهير الحديد الخام لصناعة الحديد ، وهي على النحو التالي :

الدراسة الأولى: والتي تمت على أعمال نقل خام الحديد من المخازن إلى أفران الصلب فقام "تايلور" باختيار احد العمال الأكفاء والذي يتمتع بصحة جيدة كخطوة أولى ، ثم قام بتدريبه على الخطوات السليمة للعمل ، خطوة بخطوة ، كما قام بتحفيظه بإعطائه أجراً عالياً ، فكانت النتائج أن إنتاج العامل قد زاد من نقله 12,5 طن في اليوم إلى 47,5 طن في اليوم.

الدراسة الثانية: فقد أجراها على عمل آخر هو نقل مواد البناء ، واعتمد على نفس الطرق التي اعتمد عليها في الدراسة الأولى .

ومن خلال تقييمه لهذه الدراسة توصل إلى النتائج التالية :

— لقد نقص عدد العمال بنسبة 70% .

— الإنتاج زاد بنسبة 80% .

— زيادة دخل العمال بنسبة 64% .

— تكاليف الإنتاج والعمل انخفضت بنسبة 54% .

يلاحظ من خلال دراسة تايلور أن لعامل التدريب والحوافز دور أساسي وفعال في تحسين إنتاج العمال وذلك بالتدرب على خطوات العمل الصحيحة والتخلي عن الحركات الزائدة التي تزيد في تكاليف الإنتاج وتقلل من سرعة انجاز المهام، كما تعمل الحوافز بالنسبة للعمال على إشباع الحاجات المادية بالنسبة للعامل.

فرغم ما حققته هذه الدراسة من نتائج ملموسة لتحسين الأداء وبالتالي الإنتاج، إلا أنه يؤخذ على دراسة تايلور ما يلي:

- اهتم بالجوانب المادية للعمل مركزاً اهتمامه على العمل مع إهماله للعنصر البشري ومشاعره وأحاسيسه
- اعتبار الإنسان كآلة للإنتاج .

— لم يهتم بدراسة مهارات العمال لمعرفة كيفية استغلالها والعوامل المؤثرة فيها.

وعلى ضوء هذه الانتقادات ظهرت دراسات أخرى حاولت الاهتمام بالعنصر البشري في المؤسسة والاعتناء به والتي سميت بمدرسة العلاقات الإنسانية .

دراسة ألتن مايو:

قام جورج ألتن مايو (Mayo Alten George) بكلية هارفارد) لشؤون العاملين بعدة دراسات في مجال علم النفس الصناعي مازالت نتائجها معمول بها حتى يومنا هذا في سنوات العشرينات إلى أواخر الثلاثينات من القرن العشرين.

وعرفت دراسة ألتن مايو مرحلتين ، مرحلة أولى سنة 1923 وكان الهدف منها البحث عن أسباب تغيب العمال في مصنع الغزل وتغييرهم للعمل رغم الحوافز المقدمة من طرف الشركة ، والتي تعرف بتجارب ما قبل الهاوثورن ، وفي المرحلة الثانية والتي دامت من 1926 إلى أواخر الثلاثينات، والتي تعرف بتجارب الهاوثورن التي أقامها في شركة ويسترن إلكتريك، ونحن في دراستنا هذه سنركز على الدراسة الثانية التي قام بها في شركة ويسترن إلكتريك ، حيث كانت المشكلة المطروحة في هذه الشركة تتمثل في كثرة التغيب والتذمر وكثرة النزاعات بين العمال، وقلة الإنتاج ولأجل حل هذه المشكلة استقدمت الشركة ثلاث هيئات لبحث المشكلة وهي:¹

— جامعة هارفارد.

— مؤسسة روكفلر.

¹ محمود السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي بحوث عربية وعالمية. دار النهضة العربية، بيروت، 198.

— كلية التكنولوجيا بماساشوستس.

وكان المشرف على هذه التجارب "جورج ألتن مايو" حيث قام بعدة افتراضات لحل المشكلة وبعدها قام بتجريب هذه الافتراضات ، ومن هذه التجارب :

تجارب الإضاءة تجارب غرف التجميع، تجارب الحوافز، تجارب المقابلات، تجارب البناء الاجتماعي ومن أجل القيام بتجاربه قسم العمال إلى مجموعتين، مجموعة تجريبية وأخرى ضابطة.

وبعد ذلك قام بتجريب :

الإضاءة: وذلك بزيادة الضوء تارة لمجموعة الضابطة وتارة أخرى للمجموعة التجريبية، وتارة أخرى تخفيضها، وهكذا فكانت النتائج أن زاد الإنتاج في كلتا المجموعتين وبعد هذه التجربة قام بتجريب الفرضية الثانية والمتمثلة في

غرفة التجميع: ومن خلال هذه التجربة تم تسجيل الإنتاج قبل التجربة ثم القيام بالتجربة من خلال وضع مجموعتين كل مجموعة في غرفة منعزلة عن الأخرى مع إدخال متغير فترات للراحة، فكانت النتيجة أن زاد الإنتاج. وكان تفسير لنتائج غرفة التجميع إن زيادة إنتاج الجماعة يرجع إلى شعور العاملين بأنهم وحدة متجانسة يسعين لحل مشكلات الشركة، كما يرجع زيادة الإنتاج لعدم وجود الإشراف مما خلق لدى العاملين شعور بالمسؤولية، كما نشأت بين الفتيات علاقات اجتماعية خارج العمل فزادت بذلك درجة تماسكهن وعندما يقام أي تغيير تستشار العاملات قبل ذلك وأخذ موافقتهن مسبقا. تجارب الحوافز والأجور التشجيعية: لقد أثبتت التجارب السابقة أن ما يؤثر في زيادة الإنتاج كمتغير فعال هو العلاقات الشخصية ، إلا أن ذلك لم يمنع المسؤولين من دراسة أثر الأجور على الإنتاج ، وتضمنت تجارب الأجور تجربتين وهما:

— الأولى: وتم فيها إعادة تجارب غرفة التجميع وكانت النتائج على النحو التالي:

أ - اختيرت مجموعة من الفتيات فصلن عن زميلاتهن، وعوملن بنظام الأجر بالقطعة.

ب - بمقارنة الإنتاج بعد التجربة بإنتاجهن قبلها انه قد زاد بنسبة 12 %

ج- ألغيت التجربة لقيام باقي الفتيات بإضراب لرغبتهن إجراء التجربة عليهن .

وبعد التجربة توصلت إلى أن الزيادة ليست راجعة للأجر بقدر ما هي راجعة لتصميم الفتيات الوصول بإنتاجهن لإنتاج زميلاتهن في غرفة التجميع.

— الثانية: وأقيمت في غرف المايكا وكانت نتائجها كما يلي:

أ- انخفاض إنتاج الفتيات بعد عزلهن وذلك بمقارنته بإنتاجهن العادي.

ب - زاد الإنتاج بإدخال نظام فترات الراحة.

ج - استمرت الزيادة مدة ستة شهور وبعدها بدأ في الانخفاض واستمر في الانخفاض حتى نهاية التجربة.

ومن خلال هذه التجربة تبين أن العامل المادي لا يؤثر وحده إلا إذا كانت علاقات العاملة تتسم بالرضا ، واطمأنت لمستقبلها ، وبينت التجربة أيضا أن الأجر على أساس كل فرد على حدا يؤدي إلى تفكك الجماعة لا إلى تماسكها .

تجارب المقابلات: نظرا لما تبين من تجارب غرفة التجميع عن أثر الإشراف، فقد هدفت هذه التجربة إلى التعرف على اتجاهات العمال نحو الإشراف وذلك باستقبال العاملات للتعبير عن مشاكلهن في العمل وعن السبل الكفيلة لعلاج المشكلات في العمل، فبينت النتائج ما يلي:

— أدت التجربة إلى تنفيس العاملات عما لديهن ، والبوح بمشكلاتهن.

— رضا العامل وعدم رضاه مرتبط بنظرة وبمكانته بالشركة.

— بالنسبة لتدريب المشرفين أمكن إعداد من تقارير المقابلات برنامج لتدريب المشرفين على عمليات الإشراف يتضمن هذا البرنامج أحسن وسائل المقابلة جدية وفاعلية.

تجارب البناء الاجتماعي لبيئة العمل : أقيمت هذه التجربة بغرفة الأسلاك، واشتملت التجربة عينة من أربعة عشر عاملا 9، منهم عمال التوصيل وثلاثة لحامين واثنان كاشفان للعمل، ثم وضع باحث بملاحظة العمال عن قرب للتعرف على مشاعرهم واتجاهاتهم، ف لوحظ من هذه التجربة ما يلي :

— إن هذه الجماعة كونت بشكل غير رسمي مجموعة لها قائد له سلطة أكبر من سلطة القائد الرسمي رغمًا من المكافآت فقد وضعت المجموعة لنفسها حداً من الإنتاج لا تتجاوزه وصل (6000) وحدة يومياً على الرغم من إنها تستطيع إنتاج (7000) وحدة.

— لوحظ أن العامل الذي يريد تجاوز هذا الحد ترجعه الجماعة.

— اتضح أن معايير الجماعة أقوى من الحافز المادي.

— أثرت مهارة العمال في مكانتهم، فبحكم مهارة عامل التوصيل أعلى من مهارة عامل اللحام كان يقدم عامل التوصيل على عامل اللحام من خلال تجارب ألتن مايو تبين أن لعامل الشعور بالانتماء لجماعة والمعاملة الجيدة من طرف المشرفين دور أساسي في زيادة إنتاجه وتحسينه. إلا أنه يؤخذ على هذه الدراسة بعض

الانتقادات التي نوجزها فيما يلي:

— إن زيادة الإنتاج راجع إلى الظروف المصطنعة في تلك التجارب، حيث انه غالباً ما نجد أن العامل حسن من سلوكات عمله كلما شعر أنه محل التجربة والملاحظة، حتى يظهر أن المشاكل لا ترجع إلى نقص في كفاية بل يرجع إلى التسيير الغير السليم من طرف المسؤولين على الإدارة. ولهذا لا يمكن تعميمها في الظروف العادية والطبيعية، فكان إذاً زيادة الإنتاج راجع إلى شعور العاملات بأنهن محل أنظار فأردن الرفع من الإنتاج لرفع مكانتهن لدى المشرفين على التجربة.

— أثبتت هذه التجربة أن الحوافز المادية ليس لها دور في زيادة الإنتاج وهذا ما يعكسه الواقع ، حيث كثير من الإضرابات والاحتجاجات التي تحدث على مستوى المؤسسات تكون للمطالبة برفع الأجور، كما لم تبين هذه التجربة بأنه يمكن رفع الإنتاج بدون أن تتقاضى العمالات لأي أجر، أو حتى وان كان يتقاضون أجراً زهيداً، فالأجر المرتفع يعتبر عاملاً أساسياً لرفع الإنتاج وتحسين الأداء، إلا أنه ليس العامل الوحيد لذلك .

جامعة متشيجان حول القيادة الإدارية :

وهي الدراسة التي قامت بها جامعة متشيجان ، وكان الهدف من هذه الدراسة لمعرفة أي الأنماط القيادية فعالية لرفع الإنتاج في المؤسسة الرسمية ، ولهذا قامت هذه الدراسة حول الأنماط القيادية في المنظمات الرسمية لمحاولة التعرف على نمط السلوك الذي يقوم به المشرف في مجموعات العمل والأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة والمتغيرات المرتبطة به ، ومقارنته بنمط سلوك المشرف والمتغيرات المرتبطة به في الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة ، ومن بين

الذين قاموا بهذه الدراسات ليكارت ، حيث قام بتجميع وبلورة نتائج هذه الدراسات واستخلاص تعميمات منها وكان أهم ما أسفرت عنه هذه الأقسام ذات الإنتاج المرتفعة يتسم سلوك المشرف (القائد) فيها بما يلي:

1 - إشرافه على رؤوسيه تتسم بالعموم وعدم التعرض إلى التفصيلات.

2- اهتمامه بكيان ومشاعر الرؤوسين وإعطائه أولوية للأمور المتعلقة بالأفراد كبشر.

3- استحواذ عملية الإشراف على نسبة كبيرة من وقته.

أما المشرفون في الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة فقد كان إشرافهم يتسم:

— بالتدقيق وبطريقة تفصيلية ويتدخلون كثيرا في أداء مهام رؤوسيه.

— يهتمون بأمور العمل والإنتاج على حساب كيان ومشكلات الرؤوسين .

وقد وجد أن رضا الأفراد العاملين في الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة والتي كان يمارس فيها عملية الإشراف والتفاعل مع الرؤوسين تستحوذ على نسبة صغيرة من وقت عملهم.

المشرفون نمط السلوك الأول كان مرتفعا عن رضا الأفراد العاملين في الأقسام من النوع الثاني وأطلق ليكارت على نمط الإشراف من النوع الأول للإشارة إلى تركز اهتمام المشرف على الرؤوسين (العمال). والنمط الثاني للإشارة إلى تركز اهتمام المشرف (القائد) على الإنتاج.

وكنتيجة للدراسة السابقة أن النمط القيادي المتمركز على المرؤوسين يحقق نتائج إنتاجية أعلى ويحقق رضا أفضل من نمط الإشراف المتمركز على الإنتاج، وهذا ما فسره ليكارت انه يرجع الإنتاج الأعلى والرضا على نمط الإشراف المتمركز على المرؤوسين إلى العلاقة الطيبة بينهم .

ومن خلال إشارته لدافعيتهم وإعطائهم مسؤولية في العمل أما نمط الإشراف المتمركز على الإنتاج فان الاهتمام المفرط بأهداف العمل وإهمال كيان ومشاعر المرؤوسين يؤدي إلى فقدان حماس المرؤوسين وبالتالي تدهور الإنتاجية.

تقييم دراسة جامعة متشجان:

إن لدراسات متشجن عدة مآخذ يمكن تحديدها في ما يلي:

لا يمكن تعميم نتائج وفروض ليكارت وذلك من خلال الصعوبة في استنتاج علاقات سببية بين نمط الإشراف أو القيادة ومعايير الفعالية، فافتراض أن نمط الإشراف هو المتغير الأساسي لزيادة الإنتاجية والرضا يفتقد إلى الدليل المنهجي والتجريبي في هذه الدراسة .

ويشير فحص الدراسات الميدانية التي أجريت في جامعة متشجن إلى أن هذه الدراسات لم تتضمن أي تحكم أو تطويع لمتغير نمط سلوك المشرف ثم متابعة أثر هذا التطويع على متغيرات الفعالية ، وفي غياب مثل هذه الضوابط المنهجية لا يمكن استنباط علاقات سببية ، بل أن بعض الباحثين يشير إلى إمكانية وجود علاقة سببية في اتجاه مغاير لما افترضه ليكارت ، فقد يكون نمط الإشراف العام المتمركز في المرؤوسين هو نتيجة لارتفاع إنتاجية هؤلاء المرؤوسين وليس سببا لها ، وكذلك الحال في نمط الإشراف المتمركز في الإنتاج ، فقد يكون الاهتمام

بالإنتاج من قبل المشرف هو نتيجة لانخفاض الإنتاجية وليس سببا لها، ودراسات جامعة متشجن لا تعطينا إجابات واضحة وسليمة لهذه التساؤلات.

— أن لمهارات وقدرات العمال ومدى فعاليتهم يكون متغير أساسي لزيادة الإنتاج ، كما أثبتت الدراسات ذلك والتي قد تكون حافزا للعمل لبذل مجهودات أكبر لإثبات كفاءتهم وفعاليتهم وهذا ما لم تشير إليه دراسات متشجن، بالإضافة إلى ذلك هناك خصائص للقائد قد يكون لها دور في رفع الإنتاج

والأداء للعمال لأنه يمثل القدوة الحسنة لهم من حيث النشاط والحيوية والمرح ،وقدرته على التخطيط الفعال واتخاذ القرارات التي نادرا ما تخطئ ، وهذا ما يجعل الثقة تزداد في القائد من طرف المرؤوسين .

— أهملت دراسة أنماط القيادة المتغيرات الخاصة بالموقف واعتبرت أن فعالية القيادة تحددها المتغيرات الخاصة بسلوك القائد فقط.

— ومن المآخذ لدراسات أنماط القيادة إهمالها لقدرات ودوافع وشخصية المرؤوسين ،ونوع المهام التي يقومون بها .

— أهملت هذه الدراسة كذلك مدى فاعلية الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية ، التي أثبتت فاعليتها في كثير من التجارب والدراسات التي أجريت في هذا المجال لتحسين الأداء ، بالإضافة إلى إهمالها لمتغيرات أخرى

كالمهارة التي يتمتع بها المرؤوسين وملائمة نوع العمل لرغباتهم حيث أنه مثلا أن هناك من العمال من يفضل نوع معين من العمل ويكون فعالاً إذا ما أعطي هذا النوع من العمل على العكس إذا ما أسندت له عمل من نوع آخر حتى ولو كان يتقنه ، كما أن هناك من يكون فعالا إذا أسندت له مهام إشرافيه (قيادية) نظرا لما يتمتع به من قوة تأثير وإقناع لغيره، على العكس إذا أسند له عمل آخر على الرغم من كونه يتقنه.

قامت الدراسات التي أجريت على أنماط القيادة على نماذج بسيطة، لإبراز فعالية سلوك القائد في تحقيق إنتاجية ورضا المرؤوسين، وهذا ما يعكسه الواقع المعقد لعملية القيادة.

دراسة لوين وليبيت:

— كان الدافع إلى العمل أقوى في ظل النمط الديمقراطي عنه في ظل النمط الاستبدادي، فقد كان مقدار العمل الذي يقوم به أفراد الجماعة من أنشطة اكبر، ولكن يضعف ويتوقف أحيانا عند مغادرة القائد مكان العمل¹.

¹ أحمد صقر عاشور، تنمية المهارات القيادية والسلوكية: تدريبات وأنشطة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ط.199.ص70

2- كان رضا الأفراد في النمط الديمقراطي أكبر بكثير من رضا الجماعة في ظل النمط الاستبدادي، وقد أظهرت لأفراد قدرا كبيرا من السلوك العدائي اتجاه بعضهم البعض في النمط الاستبدادي، في حين كانت هذه الظاهرة محدودة جدا في ظل النمط الديمقراطي.

3- كانت روح الفريق والتفاعلات الاجتماعية المكثفة تسود بدرجة في سلوك الأفراد في النمط الديمقراطي، في حين غلبت نزاعات الخضوع السلبي من جانب الأفراد وقلت التفاعلات الاجتماعية بينهم في النمط الاستبدادي

من خلال هذه النتائج من تجربة "لوين" يتضح أن النمط الاستبدادي ساهم في زيادة إنتاجية الجماعة ، ولكن ما يلاحظ أن هذه الإنتاجية كانت مرهونة بالضغط الذي كان يلاقه العمال في هذا النمط من طرف القائد ووجوده الدائم في مكان العمل على العكس في حالة غيابه، أما بالنسبة لمؤشرات الفعالية الأخرى مثل الابتكار ، والدافع إلى الأداء ، الرضا والتفاعلات الاجتماعية، فقد كانت بدرجة أعلى ظل النمط الديمقراطي عنه في ظل النمط الاستبدادي.

تقييم دراسة لوين وليبيت: إن ما يؤخذ على هذه الدراسة ما يلي:

— إن هذه الدراسة أقيمت على أطفال صغار وبالتالي لا يمكن تعميمها والاعتبار بنتائجها في السلوكات الإدارية في ظل التنظيم الرسمي ، حيث تتشابه الأعمال وتتعدد وتتداخل فيما بينها إلى درجة كبيرة، على عكس الأعمال التي يقوم بها الأطفال.

— من حيث الجوانب المنهجية في الدراسة كان هناك عدد كبير من المتغيرات لم تخضع للتجربة والتحكم، مثل شخصية ودوافع وقدرات الأفراد وميولهم.

— من الصعب إن نحصل على نتائج مشابهة لهذه الدراسة إذا ما أجريت مثل هذه التجربة في مجتمع يختلف ثقافيا وعقائديا عن المجتمع الذي أقيمت عليه التجربة (المجتمع الأمريكي).

لم تبين التجربة نتائج النمط التسيبي (الفوضوي) وأهميته من حيث الإنتاجية والدافع إلى العمل ودرجة تماسك الجماعة...الخ.

كما أن هناك متغيرات عديدة لم تؤخذ بعين الاعتبار في هذه الدراسة كالمصائص التي يتمتع بها القائد من حيث القوة والذكاء والعلم والمهارة العلمية والعملية... الخ.

إلا أنه فرغم هذه الانتقادات والثغرات الموجهة لهذه الدراسة ألا أنها شجعت الباحثين في جامعة متشيجان على إجراء دراسات أخرى حول أنماط القيادة في المنظمات الرسمية التي سنتناولها بالتفصيل فيما يلي.

خلاصة الفصل:

يتضح لنا من خلال هذا التحليل أن للقيادة دور هاماً في فعالية الإدارة ويبرز ذلك من خلال مسؤوليتها في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية للعملية الادارية وتوفير الفعالية للإدارة لتمكينها من تحقيق أهدافها، ولهذا يطلق على الإدارة الناجحة بقيادة الادارية.

والقيادة الادارية، بمفهومها الحديث ليست وليدة فكر معين أوبئة دون أخرى ولكن تطورها جاء عبر مراحل متعددة في الفكر الاداري، كما أن جذورها تمتد الى الوقت الذي بدأ فيه التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في التنظيمات الاجتماعية والبحث عن فعاليتها .

ولهذا فقد ركزنا اهتمامنا في هذه الدراسة على تحديد المفاهيم الدالة على الفعالية وعلى أهم الشروط لتحقيق الفعالية والعناصر التي تحكم بواسطتها الفعالية، كما تناولنا المقاييس المعتمدة التي تحكم على السلوك التنظيمي والقيادي أنه فعال أو غير فعال كالمقارنة بين النتائج المستهدفة والنتائج المحققة فعلا والاستقرار لهذه المنظمة وغيرها من المقاييس ، كما أن هناك عوائق تقف حائلا في وجه تحقيق الفعالية كجمود النصوص القانونية وعدم صلاحيتها للتطبيق ، وعدم فعالية الموارد البشرية المادية ، سواء التخطيط عدم الاستشارة في القرارات الهامة كما ركزنا اهتمامنا على المفاهيم التي عرفتھا الإدارات القديمة والتي استهدفت تطوير القيادة الادارية ، كما تناولت المفاهيم الحديثة وبعض المدارس التي تنظر العنصر البشري على أنه العامل الحاسم والفعال في الإدارة ولهذا عرفت القيادة عدة أفكار ونظريات تناولت كل منها القيادة وفق نظرتها الخاصة وكنتيجة للتطور يحصل في مفهوم القيادة الادارية هناك عدة دراسات عديدة تناولت مفهوم القيادة ومن خلال هذه الدراسات لخصت الى أن هناك أربعة أنماط من القيادة والتي انحصرت في القيادة الأوتوقراطية، والقيادة الأبوية ، الديمقراطية والقيادة الاطلاقية ويرى الكثير من الباحثين أن النمط الفعال هو النمط الديمقراطي وذلك لطبيعته المبنية على المشاورة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، إلا أنه من خلال الملاحظة والمشاهدة للواقع يتبين انه لكل نمط دور فعال وذلك حسب الموقف وطبيعة الاشخاص (التابعين) الممارس عليهم هذا النمط حيث أنه هناك الكثير من الناس تحركهم الانانية وحب الذات وتفضيل المصالح الشخصية على مصلحة الجماعة والتنظيم وهذا ما يؤثر سلبا على الإدارة في حال اتباع النمط الديمقراطي فيكون اتخاذ القرار في هذه الحالة يخدم مصلحة العمال على حساب المؤسسة ولهذا فالنمط الملائم هنا الأوتوقراطية كما يصلح النمط النسبي مع الافراد الذين

يتمتعون بقدر عال من الاخلاص والثقة بالنفس ولديهم من المهارات والقدرات الفنية ما يسمح لهم بالاستغناء عن قرارات الادارة ، كما أن الأشخاص لديهم من القدرات وليست لديهم المعارف للقيام بالعمل فيستخدم أسلوب التوجيه أي النمط الأبوي، فالقيادة الفعالة هي التي تستطيع التوفيق بين وظائف الادارة واستخدام الأنماط القيادية الأربعة حسب ما يتطلبه الموقف وطبيعة التابعين وتوجيههم وإثارة دافعيتهم نحو تحقيق هدف المنظمة بطريقة فعالة تحقق الرضا عن العمل وعن القيادة الادارية وعن الأنظمة المتبعة في الإدارة .

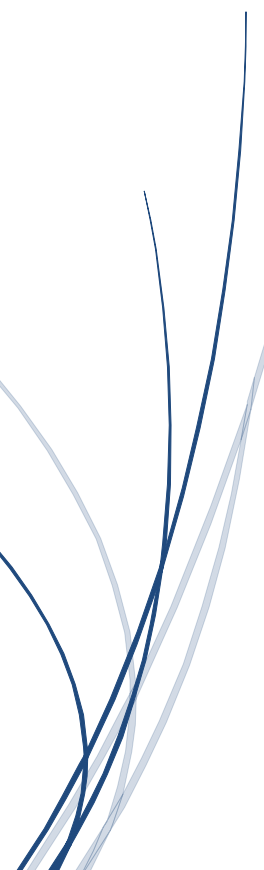
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الفصل الثاني

الدارسة الميدانية

تقييم ممارسات القيادة الإدارية في ظل الفكر الإداري الحديث

دراسة حالة مديرية التربية لولاية الوادي



تمهيد:

بعد التطرق للدراسة والتحليل لمختلف الجوانب النظرية ذات العلاقة بموضوع الدراسة و المتمثل في تقييم ممارسات القيادة الإدارية في ظل الفكر الإداري الحديث* دراسة حالة مديرية التربية لولاية الوادي*، سيتم من خلال هذا الفصل التطبيقي إسقاط العناصر النظرية على أرض الواقع من خلال اخذ مديرية التربية بولاية الوادي نموذجا للدراسة، ولا يمكن القيام بهذه الدراسة دون إتباع إجراءات منهجية تسمح بتجديد الخطوات التي يجب المرور بها والمعلومات التي يمكن الحصول عليها، سنتطرق في هذا الفصل الى وصف عينة ومجتمع الدراسة وكذا اداة الدراسة تليها وتوزيع الاستبيان وجمع البيانات وتحليلها وفي الأخير اختبار فرضيات الدراسة بالاستعانة ببرنامج SPSS. وعليه سيتم في هذا الفصل التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول : الاطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثاني : عرض النتائج واختبار الفرضيات

المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

من خلال هذا المبحث، سوف يتم التطرق إلى الأدوات والوسائل التي سوف يتم من خلالها جمع البيانات التي سيتم اعتمادها في هذه الدراسة من اختبار الفرضيات، كما سوف يتم التطرق إلى الاطار والظروف التي تم إعداد الاستبيان باعتبارها ما تم الاعتماد عليها في الدراسة، إضافة إلى ذلك سوف يتم التطرق إلى الخصائص الشخصية والوظيفية للعينة الدراسة.

المطلب الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة المتمثل في التعرف على تقييم ممارسات القيادة الإدارية في ظل الفكر الإداري الحديث دراسة حالة مديرية التربية لولاية الوادي فأنا استخدمنا أداة الاستبيان متعمدين في ذلك على الجانب النظري والدراسات السابقة في صياغة عبارات الاستبيان وتعديلات واقتراحات الاستاذ المشرف.

الفرع الأول : مجتمع الدراسة وطريقة سحب العينة

أولاً: تعريف قطاع التربية بولاية الوادي: كون الظاهرة المدروسة تتعلق بتقييم الممارسات الإدارية في ظل الفكر الإداري الحديث فان مجتمع الدراسة هو مديرية التربية لولاية الوادي ، أما عينة الدراسة فتمثلت في عدد معين من موظفين مديرية التربية في ولاية الوادي . تعتبر مديرية التربية أداة تنفيذ محلية من أدوات وزارة التربية الوطنية على مستوى الولاية، وهي هيئة وإدارة عمومية تشرف على تنظيم التعليم والتربية والتكوين محليا، حيث يقوم بتسييرها إطار سامي في الدولة يتمثل في مدير التربية.

مهام مديرية التربية:

تتولى مديرية التربية الموضوعة تحت سلطة وزير التربية ما يلي :

- نشر التربية والتعليم في محيطها
- توفير الشروط الضرورية لعمليات التربية والتكوين على مستوى الولاية (المادية والبشرية و المعنوية).
- إعداد الخريطة المدرسية لمختلف مراحل التعليم والقيام بتحديثها بالاتصال مع المصالح و الهيئات المعنية.
- جمع الإحصاءات المدرسية و معالجتها و تحليلها والقيام بكل عمليات السير والتحقيقات لتقدير احتياجات الولاية في ميدان التربية.
- السهر على تنظيم والمتابعة والمراقبة التربوية لمؤسسات التربية والتكوين الموضوعة تحت وصاية وزير التربية.

- السهر على تطبيق برامج التعليم واحترام التنظيم المدرسي.
- شؤونهم في إطار التنظيم المعمول به.
- تنظيم الامتحانات والمسابقات التابعة للقطاع ومتابعتها بالاتصال مع الهياكل والهيئات المؤهلة وتسليم البراءات والشهادات المتعلقة بالامتحانات والمسابقات المذكورة في إطار التنظيم الجاري به العمل.
- تنظيم عمليات التوجيه والتقييم المدرسي وتنفيذها.
- تنفيذ عمليات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم.
- تنظيم نشاط الأسلاك التفتيش وتنفيذه بالاتصال مع المصالح والأجهزة المعنية.
- ترقية الأنشطة التربوية والثقافية والرياضية في المؤسسات المدرسية بالاتصال مع القطاعات والأجهزة والجمعيات المعنية.
- السهر على احترام مقاييس حفظ الصحة والأمن في مؤسسات التربية والتكوين التابعة للقطاع.

إحصاء في مديرية التربية لولاية الوادي:

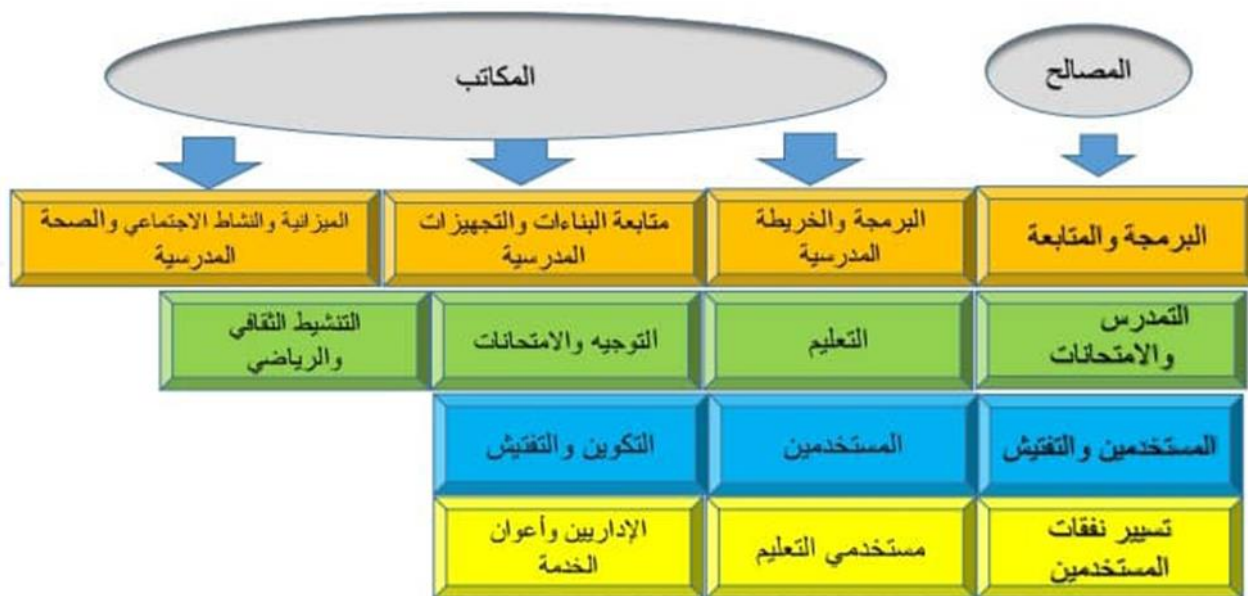
عدد مقاطعات التفتيش 11:

- *مقاطعة الوادي 1 بها 41 ابتدائية و13 متوسطة و7 ثانوية
- *مقاطعة الوادي 2 بها 49 ابتدائية و15 متوسطة و8 ثانوية
- *مقاطعة أميه ونسه بها 35 ابتدائية و9 متوسطة و2 ثانوي
- *مقاطعة قمار بها 53 ابتدائية و12 متوسطة و5 ثانوي
- *مقاطعة الرقية بها 31 ابتدائية و10 متوسطة و3 ثانوي
- *مقاطعة الديبله بها 36 ابتدائية و13 متوسطة و6 ثانوي
- *مقاطعة المقرن بها 32 ابتدائية و12 متوسطة و4 ثانوي
- *مقاطعة حاسي خليفة بها 31 ابتدائية و9 متوسطة و4 ثانوي
- *مقاطعة الطالب العربي بها 21 ابتدائية و9 متوسطة و2 ثانوي
- مقاطعة البياضة بها 22 ابتدائية و8 متوسطة و3 ثانوي
- *مقاطعة الرياح بها 35 ابتدائية و8 متوسطة و4 ثانوي

ثانيا: الهيكل الإداري بمديرية التربية لولاية الوادي

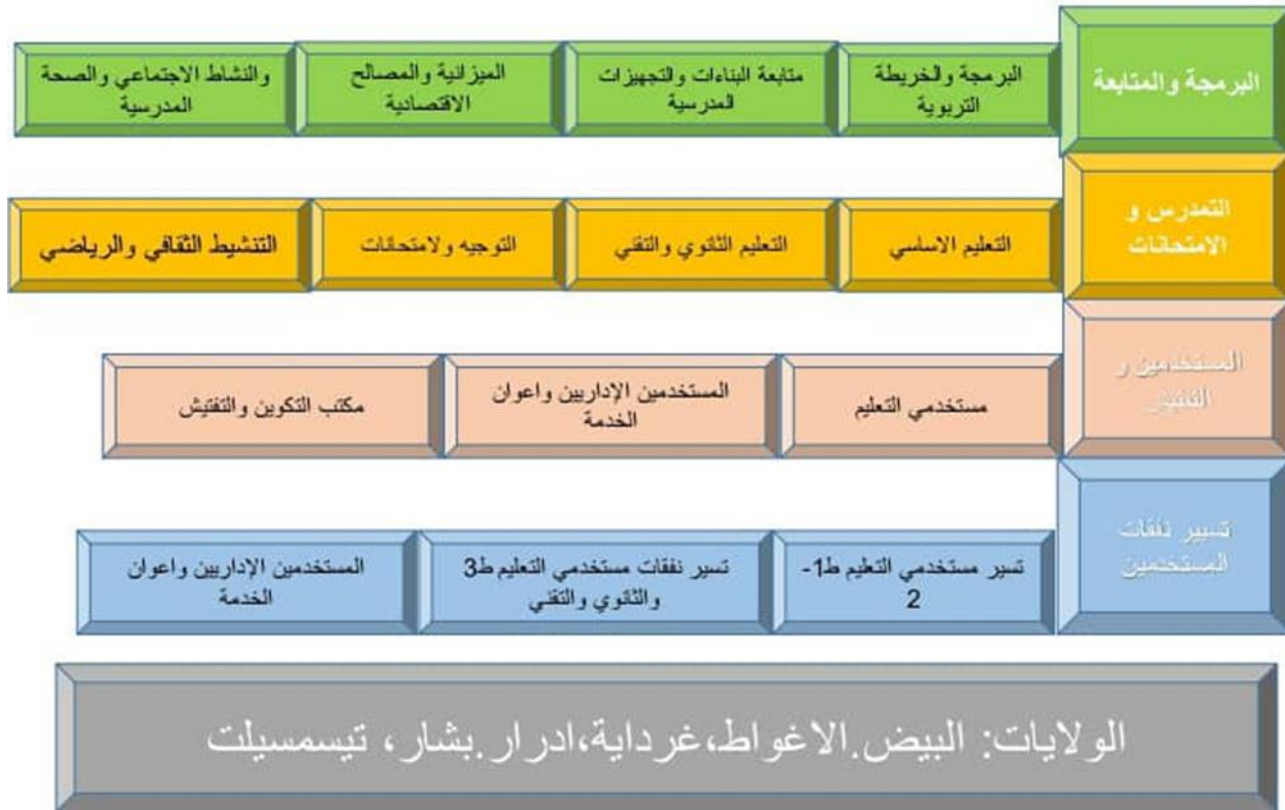
تعتبر مديرية التربية كغيرها من المديريات التنفيذية والتي تشكل مظهرها من مظاهر عدم التركيز الإداري في النظام الإداري الجزائري تمارس عمليا دورا كبيرا في مجال التنمية المحلية، وتمثل الدولة في شتى القطاعات للمحافظة على وحدتها وتنفيذ قوانينها وفرض أنظمتها، حيث تمارس بعض السلطات و الصلاحيات الممنوحة لها من قبل الوزراء على المستوى المحلي، و هذا من أجل الحفاظ على السير الحسن للإدارة العامة، تتمثل اختصاصاتها في اتخاذ القرارات و البت في المسائل التي تدخل في اختصاصهم دون الرجوع إلى الوزير المختص عن طريق التفويض و الذي يعد الأساس القانوني الذي يقوم عليه نظام عدم التركيز .

هيكله مصالح مديرية التربية الشكل 1

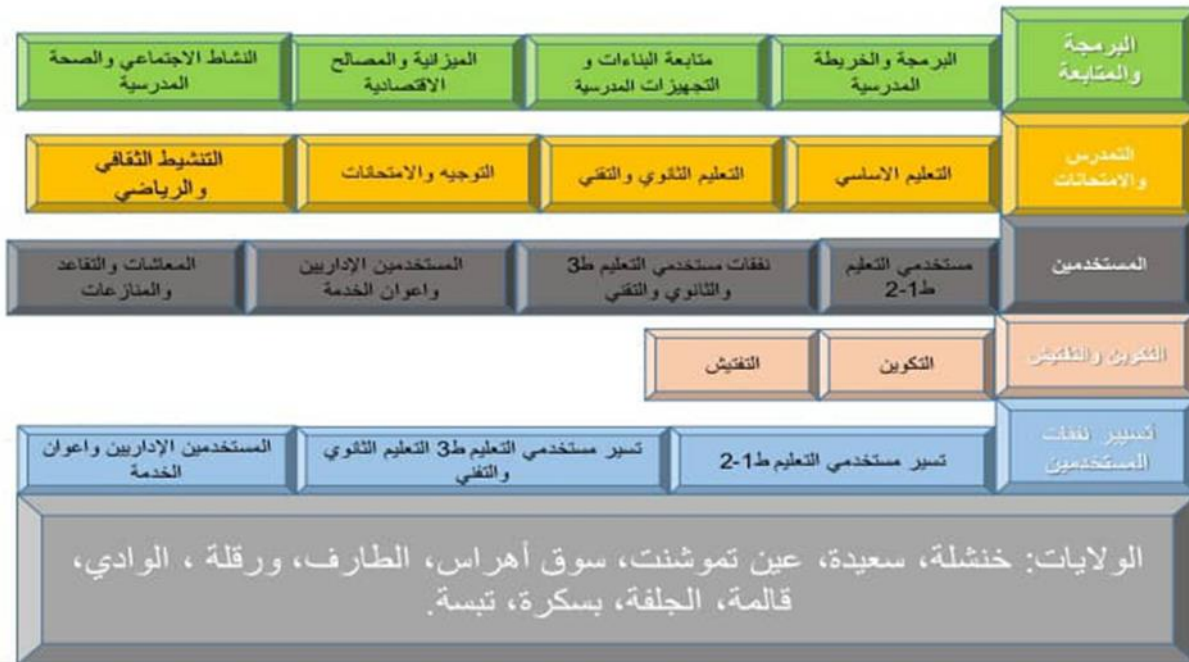


الولايات : تندوف، اليزي، تمنراست، النعامة

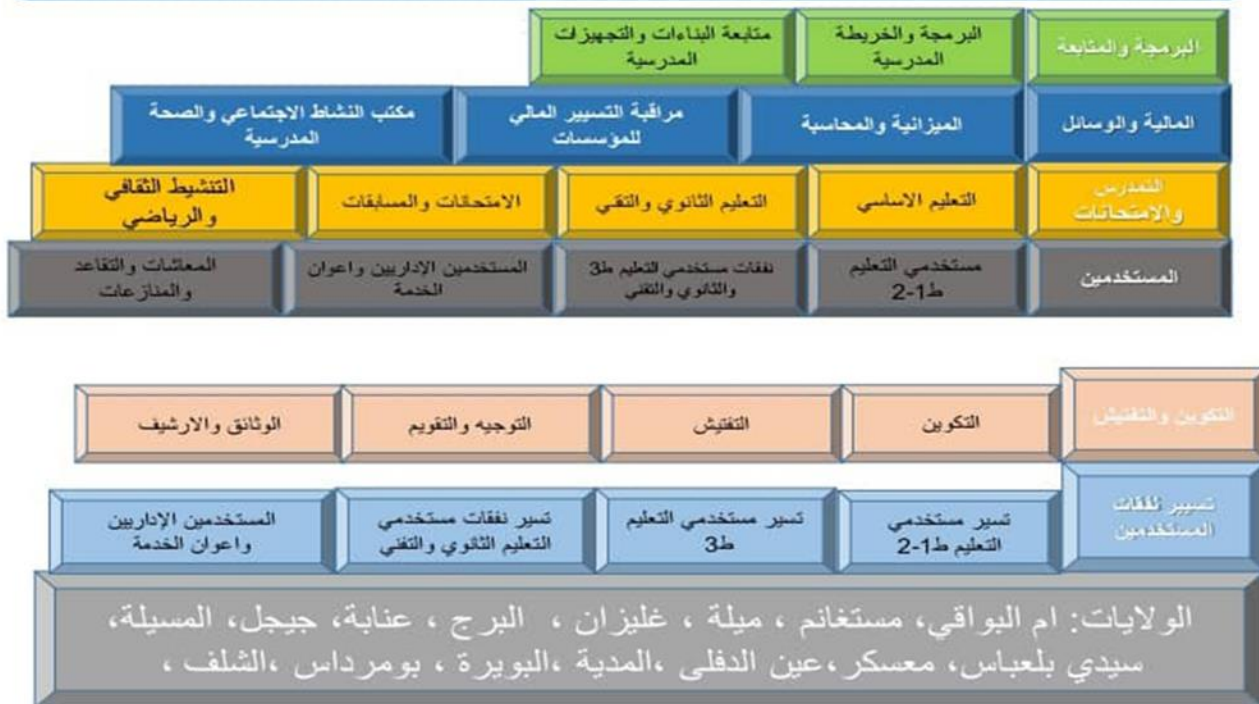
هيكله مصالح مديرية التربية الشكل 2



هيكلية مصالح مديرية التربية الشكل 3



هيكلية مصالح مديرية التربية الشكل 4



هيكله مصالح مديرية التربية الشكل 5



مهام مصلحة البرمجة و المتابعة:

مكتب مراقبة التسيير المالي:

- التسيير المالي والمادي لمديرية التربية التسيير المباشر
- مراقبة التسيير المالي للمؤسسات التربوية التسيير غير المباشر
- المصادقة على مشاريع الميزانية السنوية لكل المؤسسات
- مراجعة ومراقبة الحسابات المالية السنوية
- تسيير حظيرة السكنات الوظيفية الإلزامية توزيع مختلف التعليمات والمناشير الخاصة بالتسيير المالي والمادي للمؤسسات
- مراقبة الكشوف الشهرية لصناديق المؤسسات
- مكتب الميزانية والمحاسبة:

- انجاز الجداول التقديرية المتعلقة بمشروع ميزانية التسيير
- متابعة استهلاك الاعتمادات خلال السنة المالية
- الالتزام بالنفقات العامة.
- متابعة عملية التأشير على الالتزامات مع مصالح الرقابة المالية
- انجاز بطاقات الالتزام مرفقة بكل الوثائق التبريرية.
- ينجز شهريا كشف استهلاك القروض.
- ينجز مدونة الميزانية المعدلة إذا تم التحصيل على قروض إضافية.
- مكتب الوسائل العامة:
- تسيير الأملاك العقارية والأثاث والتجهيزات المتوفرة بمديرية التربية
- متابعة حظيرة السيارات
- تسيير المخازن مخزن الوسائل المكتبية و مواد التنظيف
- متابعة ومراقبة أعمال أعوان الأمن وأعوان الصيانة والمنظفات وسائقي السيارات
- مراقبة أولية لكشوف التعويضات والمنحة الكيلو مترية لكل الموظفين ومفتشي التربية والتكوين ومفتشي التربية لجميع الأطوار
- مراقبة أولية للفاتورات والخدمة الفعلية
- متابعة ملفات ربوع حوادث العمل وتسديد المستحقات
- مسك سجلات الجرد وتعيين الأثاث والتجهيز
- مكتب النشاط الاجتماعي وحفظ الصحة المدرسية:
- تحضير حملة المنح المدرسية
- دراسة الملفات وإنجاز قرارات الاستفادة من المنح لصالح التلاميذ
- متابعة الإحصائيات السنوية للمستفيدين من المنح
- متابعة العمليات التالية: تحويل، تغيير، حذف وإعادة المنح المدرسية والتنسيق مع المؤسسات المعنية وذلك طيلة الموسم الدراسي
- الإشراف على ملف الصحة المدرسية بناء، تجهيز، تسيير، إحصائيات وحدات الكشف والمتابعة
- التنسيق مع مصالح الصحة في حملات التوعية الصحية

- الإشراف على عملية شراء مختلف الأجهزة والأدوية وتوزيعها على الابتدائيات
- مهام مصلحة التمدرس والامتحانات:
- مكتب التمدرس:
- إعداد التنظيمات التربوية و الإدارية لجميع الأطوار التعليمية.
- ضبط أعداد التلاميذ حسب المستويات و الجنس، و لغة التعليم في جميع المراحل
- مراقبة و تنظيم إعادة السنة لمن يسمح لهم بذلك.
- مراقبة التقارير العامة لتسيير المؤسسات، و المصادقة على الساعات الإضافية الممنوحة للأساتذة في التعليم المتوسط والثانوي.
- تنظيم حركة التلاميذ.
- إنجاز شهادات النجاح إلى السنة الأولى متوسط و الأولى ثانوي للتلاميذ المغادرين للولاية
- إنجاز قرارات التسجيل و إعادة التسجيل للتلاميذ القادمين من خارج الولاية و العائدين إلى أرض الوطن و التلاميذ الأجانب
- مكتب النشاط الثقافي و الرياضي:
- متابعة الأنشطة الثقافية و الرياضية.
- إحياء الأعياد الدينية و الوطنية و العالمية.
- الموافقة على إنشاء و تحديد الجمعيات الثقافية و الرياضية بالمؤسسات التربوية.
- المشاركة في مختلف المسابقات سواء أكانت محلية أو وطنية.
- منح رخص لاستعمال المحلات التربوية لتنظيم بعض الأنشطة كمحو الأمية.
- تفعيل النشاطات الثقافية الرياضية في مختلف المؤسسات التربوية.
- تنشيط الأندية العلمية و الثقافية من خلال تنظيم مسابقات مختلفة .
- المشاركة في التظاهرات المدرسية الثقافية الوطنية المختلفة .
- مصلحة التكوين و التفتيش :
- مكتب التكوين:
- متابعة العمليات التكوينية والمالية الموجهة لمختلف أسلاك التعليم.
- متابعة التربصات الخاصة بخريجي الجامعات ومراكز التكوين المهني.

- تنظيم الملتقيات الولائية والجهوية والوطنية، والأيام الدراسية على كل المستويات.
- الإشراف على تنظيم الامتحانات والتجمعات الترشيدية الموجهة لمعلمي التعليم الابتدائي الخاصة بالتكوين عن بعد.

—السهر على تطبيق برنامج التكوين عن بعد.

—تنظيم الامتحانات والتجمعات الترشيدية.

—التكوين المتخصص

—متابعة تربصات إطارات التربية أثناء الخدمة

مكتب التفتيش:

—المتابعة المستمرة لمختلف العمليات

—تقارير التفتيش.

—تقارير التثبيت.

—زيارات توجيهية.

—الرد على جميع المراسلات التظلّعات

—اقتراح الحلول لبعض المشاكل التي تعترض الموظفين أثناء الخدمة من خلال الشكاوي التي تحول إلى

المصلحة عن طريق لجان تنشأ لهذا الغرض

مكتب الأرشفة:

—إنجاز الوثائق الخاصة بالمتقاعدين التابعين لقطاع التربية

—بيان عن الخدمات

—الإحالة على التقاعد

—شهادة مزاولة الدراسة

—شهادة كشف الراتب

—إحصاء أرشفة المؤسسات التربوية والإدارية

مصلحة تسيير نفقات المستخدمين:

قبل سنة 2002 كانت رواتب موظفي قطاع التربية تسدد عن طريق المسيرين الماليين لكل مؤسسة على

حدي (ثانوي-إكمالي) ونظرا للتوجهات الجديدة التي أقرتها وزارة التربية الوطنية تقرر استحداث طريقة

جديدة لتسديد الأجور وذلك بمركزها في مصلحة واحدة تشمل جميع موظفي قطاع التربية والتعليم لكل ولاية وقد سميت هذه المصلحة بمصلحة تسيير نفقات المستخدمين.

أنشئت مصلحة تسيير نفقات المستخدمين على مستوى الولايات للمصالح اللامركزية لمديريات التربية بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 01-232 المؤرخ في: 09 أوت 2001 والذي يتضمن مركز تسيير الاعتمادات المخصصة بعنوان نفقات مستخدمي موظفي مؤسسات التعليم بمختلف أطواره حيث حددت مهامها في التكفل بتسيير جميع العمليات الخاصة بالأجور أو الراتب.

هيكل المصلحة:

- مكتب أجور التعليم الابتدائي: الإدارة رقم: 01
- مكتب أجور التعليم المتوسط: الإدارة رقم: 03
- مكتب أجور التعليم الثانوي: الإدارة رقم: 05
- مكتب الإداريين لموظفي جميع الأطوار ويضم الإدارات التالية على الترتيب
 - الإدارة رقم: 02 إداريو التعليم الابتدائي
 - الإدارة رقم: 04 إداريو التعليم المتوسط
 - الإدارة رقم: 06 إداريو التعليم الثانوي
 - الإدارة رقم: 07 موظفو مديرية التربية

مهام المصلحة:

- التزام وصرف رواتب الموظفين.
- التزام وصرف العمليات الملحق بالراتب ك:
- مخلفات الترقيات
- منحة تحسين الأداء التربوي
- المنح العائلية
- الساعات الإضافية
- رواتب المستخلفين على عطل مرضية ومناصب شاغرة

تعيين مدير التربية:

بناء على المرسوم التنفيذي رقم : 174/90 المؤرخ في : 09 يوليو سنة 1990 الذي يحدد كيفيات تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية و عملها، تغيرت من جديد الإدارة المدرسية و أطلق اسم (مديرية التربية) على الهيكل المشرف في الولاية على قطاع التربية و اسم مدير التربية على المسؤول على هذه المديرية.

تعيين ومهام مدير التربية:

يعين مدير التربية بموجب مرسوم تنفيذي بناء على اقتراح وزير التربية. يعتبر مدير التربية آمرا بالصرف، ويتعين عليه إشعار الوالي بالوضعية السائدة في قطاع التربية في الولاية وإفادته بكل المعلومات التي يطلبها منه.

مهام مدير التربية:

- يتولى مدير التربية تحت سلطة وزير التربية الوصية:
- إنعاش مجموع النشاطات التربوية في مجال التعليم الأساسي والثانوي تنسيقها ومتابعتها.
- السهر على السير الحسن للمؤسسات التربوية
- إعداد الخريطة المدرسية لمختلف مراحل التعليم بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية.
- جمع الإحصاءات المدرسية معالجتها، تحليلها و القيام بالتحقيقات في هذا المجال.
- السهر على احترام المقاييس التربوية في مجال البناءات و التجهيزات المدرسية و التربوية
- السهر على تنظيم المؤسسات التربوية ومراقبتها اداريا و تربويا.
- السهر على تطبيق البرامج والمواقيت الرسمية والتنظيم المدرسي.
- تسيير شؤون الموظفين التربويين والإداريين والتقنيين والأعوان في المؤسسات.
- تنظيم عمليات التوجيه والتقييم المدرسي.
- القيام بعملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم.
- تنظيم نشاط أسلاك التفتيش.
- إنعاش الأنشطة التربوية الثقافية والرياضية في الوسط المدرسي.
- السهر على احترام مقاييس حفظ الصحة والأمن في المؤسسات التعليمية .

ثانيا / طريقة سحب العينة : بما أنه تم الاعتماد على أسلوب الاستبيان في جمع المعلومات والبيانات فقد ارتأينا توزيع وإجراء الاستبيان بالاعتماد على هذه الطريقة القصدية ، وهذا راجع لطبيعة الأسئلة المطروحة في الاستمارة تتطلب أشخاص ذوي خبرة عالية ولديهم دراية كافية حول تقييم ممارسات القيادة الإدارية في ظل الفكر الإداري الحديث دراسة حالة مديرية التربية لولاية الوادي.

، وقمنا بتوزيع الاستمارات كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-3): يبين كيفية توزيع وجمع الاستبيان على عينة الدراسة

البيان	العدد
عدد الاستبيانات الموزعة	60
عدد الاستبيانات المسترجعة	60
عدد الاستبيانات الملغاة (غير صالحة)	00
عدد الاستبيانات الصالحة	60

المصدر : من اعداد الطلبة

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الثلاثي (Likert) حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالبا من ثلاثة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي ثلاثة خيارات كما هو موضح في الجدول رقم (2-2) حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى ، أي أنه تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي ، وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج. كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2-2) : يوضح مقياس ليكارت الثلاثي :

نعم	أحيانا	لا	التصنيف
3	2	1	النقاط
3- 2.34	2.33 – 1.67	1.66 – 1	الدرجة
موافق	محايد	غير موافق	الرأي

المصدر : ضو نصر ، محاضرات في مقياس تقنيات الاستقصاء ، مقدمة لطلبة السنة الاولى ماستر اقتصاد كمي ، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة الوادي ، 2018.

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات حسب مستوى الأهمية وذلك على النحو التالي:

مرتفع	متوسط	منخفض
2.34 فأكثر	1,67-2,33	1.66-1

حيث تم اعتماد هذا المقياس على أساس: طول الفئة = الحد الأعلى - الحد الأدنى

المستويات عدد

$$3 / (3-1) = 0.66 \text{ حيث أن عدد المستويات} = 3$$

وبناءً عليه فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من 2.34 فيكون المستوى مرتفعاً (ويعني موافقة عالية لأفراد العينة على العبارة) أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 1.67-2.33 فيكون المستوى متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي من 1-1.66 فيكون المستوى منخفض.

الفرع الثاني : تحديد مصادر البيانات وطريقة جمعها

اعتمدنا في الدراسة الميدانية على مصدرين أساسيين للبيانات، حيث قمنا بجمعها من خلال المصادر الأولية والثانوية والتي لها علاقة بموضوع الدراسة وتمثلت فيما يلي:

أولاً / **المصادر الثانوية:** تمثلت المصادر الثانوية للدراسة في مجموعة من المقالات العلمية والبحوث الجامعية إضافة إلى الدراسات السابقة والتي تطرقت إلى موضوع بحثي.

ثانياً / **المصادر الأولية:** تتمثل المصادر الأولية للدراسة في أداة الاستبيان بهدف تجميع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة ومعالجتها إحصائياً بالاستعانة ببرنامج spss.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة :

من أجل تسهيل عملية تحليل ومناقشة النتائج تم الاستعانة بكل من برنامج **Excel** وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: **spss21** لمعالجة البيانات وتحليلها واستخراج نتائج الدراسة، وقد تم أيضاً استخدام عدد من الأساليب الإحصائية والتي تتناسب مع متغيرات الدراسة

الفرع الأول : استمارة ونموذج الدراسة :

أولاً/ **تصميم الاستبيان :** تمثل استمارة الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة لجمع البيانات و المعلومات من الواقع، و المتمثلة في آراء و جهات نظر موظفي حول مشكلة الدراسة.

■ ولكي تكون الاستمارة دقيقة و منظمة في شكلها العلمي من حيث البساطة و الوضوح و

المضمون، فقد تم تصميمها على ثلاثة مراحل.

تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأولى في إعداد الاستمارة، و انطلاقا من الجانب النظري تم صياغة مجموعة من الأسئلة مراعين في ذلك إشكالية البحث و الفرضيات الموضوعية، و لقد راعينا في إعداد الأسئلة ما يلي:

✓ استعمال لغة سليمة؛

✓ صياغة أسئلة بسيطة و غير قابلة للتأويل؛

✓ ترتيب الأسئلة و تسلسلها و ربطها بالأهداف المرجوة من الدراسة الميدانية.

ولقد قمنا بتصميم وتوزيع استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة ، وذلك بناء

على فرضيات الدراسة ومتغيراتها المستقلة ، ويتكون هذا الاستبيان من قسمين على النحو التالي :

القسم الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب (الجنس ، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة ، الخبرة).

القسم الثاني: وهو عبارة عن محاور الدراسة وتتكون الاستبانة من 25 فقرة موزعة على ستة ابعاد المحور الأول: أنماط

القيادة الإدارية ، يتكون من (15) فقرة وينقسم إلى ثلاثة أبعاد:

-البعد الأول: النمط الديمقراطي ، ويتكون من (05) فقرات.

-البعد الثاني: النمط الديكتاتوري ، ويتكون من (05) فقرات.

-البعد الثالث: النمط الحر ، ويتكون من (5) فقرات

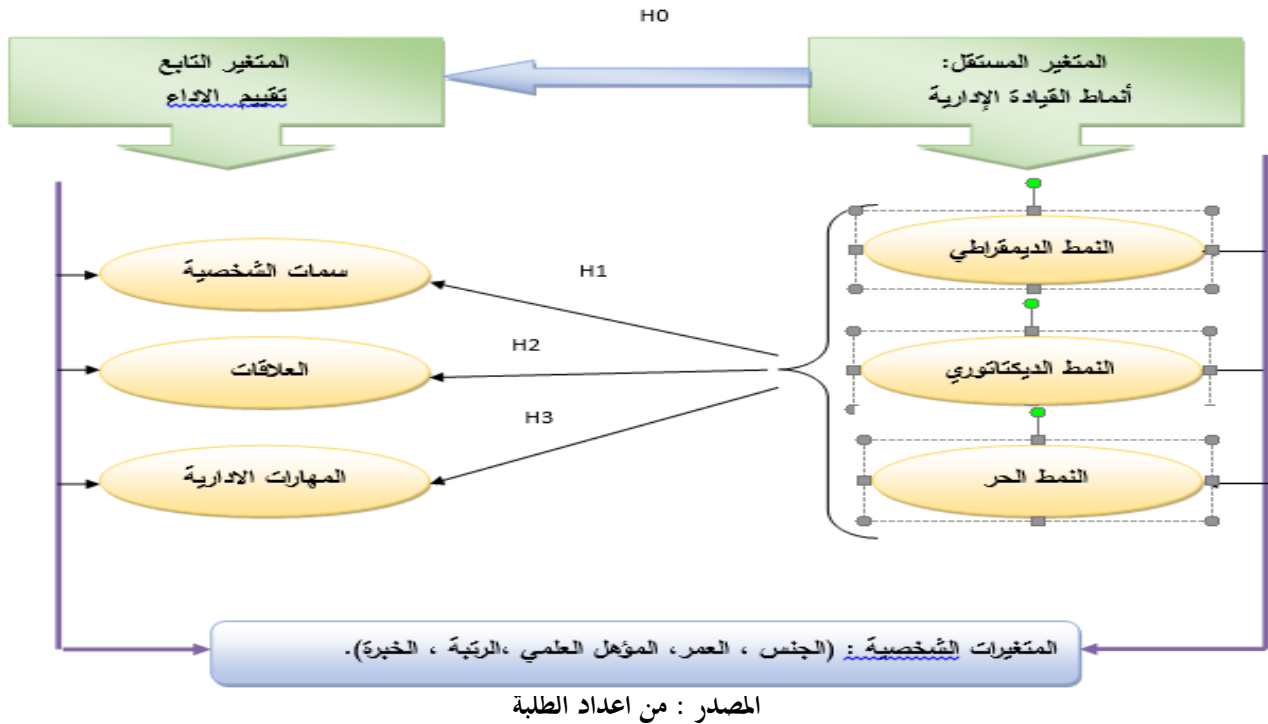
المحور الأول: تقييم الاداء ، ويتكون من (10) فقرات ، وينقسم إلى ثلاثة أبعاد:

-البعد الأول: سمات الشخصية ، ويتكون من (03) فقرات.

-البعد الثاني: العلاقات ، ويتكون من (03) فقرات.

-البعد الثالث: المهارات الاداري ، ويتكون من (4) فقرات كما هو موضح في الملحق رقم 1 (الاستمارة)

ثانيا / نموذج الدراسة:



الفرع الثاني : تحديد نوع توزيع بيانات المستجوبين وأساليب المعالجة الإحصائية

اولا / تحديد نوع توزيع بيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان: بعد جمع بيانات المستجوبين وترميزها وإدخالها في برنامج spss21 فإنه قبل تحليل البيانات يجب تحديد ما إذا كانت بيانات المستجوبين على مضمون متغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم التوزيعات الاحتمالية الأخرى. وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع توزيع بيانات الاستبيان وهي (طريقة اختبار **Kolmogorov-Smirnov**، وطريقة اختبار **(Shapiro-Wilk)** وبالاستعانة ببرنامج spss وعند إجراء استكشاف نوع توزيع البيانات فإن اختبار **(Tests of Normality)** يعطي لنا مخرجات معًا لكل من اختبار **Kolmogorov-Smirnov**، واختبار **(Shapiro-Wilk)** في جدول واحد، و-بأي منهما نستدل على نوع التوزيع؟ وهنا سنعتمد على القاعدة التالية:

أن اختبار **Kolmogorov-Smirnov** يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي 50، في حين نستدل بنتائج اختبار **Shapiro-Wilk** إذا كان عدد العينة اقل من 50⁽¹⁰⁹⁾.

(109) -أبو زيد، محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005، ص 156.

ثانياً / تحديد أساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS: V21)
 (SPSS: Statistical Package for the Social Sciences) وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية كما هو موضح فيما يلي:

الجدول رقم (2-3): يبين شرح أساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات الدراسة

الأداة الإحصائية	وصفها
التكرار والنسبة % والرسوم البيانية	لوصف أفراد عينة الدراسة
معامل ألفا كرونباخ	اختبار ثبات الاستبانة
معامل ارتباط بيرسون	لاختبار صدق الاستبانة
المتوسط الحسابي:	وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المستجوبين حول الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدر ب (03) لأن التقييط يتراوح من (01) إلى (05)، والمتوسط يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى قيمة له.
الانحراف المعياري:	وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو محور، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر هذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو العبارات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي بينها.
اختبار T (one Sample t-test)	لمعرفة الدلالة الإحصائية (دال أو غير دال) في اختبار الفرضيات (الإحصاء الاستدلالي) ويفيد هذا الاختبار (one Sample t-test) في الكشف عن ما إذا كان هناك فرق جوهري (دال إحصائياً) بين المتوسط الحسابي $(x=03)$ الفرضي والمتوسط العينة أفراد لإجابات $(\underline{X})$
مستوى الدلالة 0.05	يتم اختبار الفرضية على مستوى دلالة محدد ومستوى الدلالة الشائع الاستخدام في الدراسات السابقة هو 0.05 وهو ما يعرف بقيمة ألفا، أي أنه يتم اختبار الفرضية الصفرية على مستوى الدلالة ألفا تساوي 0.05 ويعني ذلك أن احتمال الخطأ في المعايينة، يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى آخر يقبل مقدار خطأ في صحة النتائج لا يزيد عن 0.05.
مستوى المعنوية (Sig)، أو (احتمال الخطأ) (P-value):	يظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل Spss، وعلى أساسه يتم اختبار الدلالة الإحصائية للمؤشرات الإحصائية المحسوبة وهذا من خلال مقارنة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيم المؤشرات الإحصائية مع مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطلبة ويتصرف بالاعتماد على المرجع التالي: طويطي مصطفى، د. وعيل ميلود،

مطبوعة جامعية موسومة بـ "أساليب تصميم إعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي -"، معتمد من طرف

المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير – جامعة البويرة، 2014/06/30 ،

انظر الرابط التالي : [http://dspace.univ-](http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327)

[bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327](http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327)

المطلب الثالث : صدق وثبات الاستبيان

وهنا اعتمدنا على الصدق الظاهري كمرحلة أولى ثم قيمنا الصدق والثبات عن طريق الأساليب الإحصائية كما يلي:

أولاً/ الصدق الظاهري: من خلال اعتماد أداة الدراسة وبعد الإطلاع على مجموعة مهمة من الدراسات السابقة في نفس الموضوع ، ومرافقة الأستاذ المشرف تم انتقاء فقرات الإستبيان في صورته النهائية .

ثانياً: الصدق البنائي: يقصد بصدق أداة الدراسة ، أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه،

وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.

صدق الاتساق الداخلي ووفقاً لمعامل الارتباط بيرسون يهدف إلى معرفة مدى قدرة كل مجموعة من عبارات المحور على قياس متغير بوضوح حيث عندما يتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين متغيرين فإن هذا المعامل يتراوح في كل الحالات بين (-1) و $(+1)$ ، لكن هذا المعامل لا يكتسب دلالة من قيمته المطلقة، ويتعين أن يتم تفحص دلالة معامل الارتباط بيرسون وهذا من خلال مقارنة القيمة الاحتمالية $(sig)^{(110)}$ لكل معامل ارتباط مع مستوى الدلالة 0.05، فإذا كانت قيمة (sig) أقل أو تساوي مستوى الدلالة $(111)^{*}$: 0.05 فإن معامل الارتباط بيرسون ذو دلالة إحصائية أي توجد علاقة بين العبارة ومحورها أي بعبارة أخرى أن العبارة صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه ، أي أن مضمون العبارة يتلاءم مع مفهوم المحور الذي تنتمي إليه

* - القيمة الاحتمالية (Sig): أو ما يسمى ب (احتمال الخطأ) (P-value): تظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل برنامج Spss، وعلى أساسها يتم اختبار دلالة الإحصائية لنتائج الدراسة الميدانية نقلاً عن عبد الكريم بوحفص: الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدوياً وباستخدام Spss، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص: 24.

* - مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) وهي قيمة يختارها الباحث في بحثه وعادة في دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية يتم اختبار مستوى الدلالة شائع الاستخدام وهو 0.05 ويعني ذلك أن الباحث يشك في النتائج الميدانية بنسبة 5% ويعني ذلك أن الاحتمال المقبول بالخطأ في المعاينة، يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى آخر يُقبل مقدار خطأ في صحة النتائج إذا كانت قيمة sig لا تزيد عن 0.05، نقلاً عن عبد الكريم بوحفص: الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدوياً وباستخدام Spss، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص: 24.

1- صدق الاتساق الداخلي: للمحور الأول: والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (4-2) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول

النتيجة	قيمة المعنوية	معامل الارتباط	النتيجة	قيمة المعنوية	معامل الارتباط	النتيجة
العبارة رقم 01	0.263*	0.042	العبارة رقم 09	0.409**	0.001	دال
العبارة رقم 02	0.446**	0.000	العبارة رقم 10	0.379**	0.003	دال
العبارة رقم 03	0.190	0.146	العبارة رقم 11	0.253	0.051	غ دال
العبارة رقم 04	0.307*	0.017	العبارة رقم 12	0.421**	0.001	دال
العبارة رقم 05	0.425**	0.001	العبارة رقم 13	0.335**	0.009	دال
العبارة رقم 06	0.276*	0.033	العبارة رقم 14	0.481**	0.000	دال
العبارة رقم 07	0.035	0.789	العبارة رقم 15	0.371**	0.003	دال
العبارة رقم 08	0.133	0.312	غ دال			
دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها						
** تدل في برنامج SPSS على وجود دلالة الإحصائية وعدم وجود ** تدل على عدم وجود دلالة الإحصائية						
قاعدة: إذا كانت قيمة احتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي. بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها						

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.21

من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: عبارات المتعلقة بالمحور الأول أنماط القيادة الإدارية تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائية، إذ أن قيمة المعنوية (القيمة الاحتمالية) للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson) المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05 ، وهذا على الرغم من أن الارتباط ليس قوي ، مع وجود أربع عبارات (11/8/7/3) لا ترتبط مع الدرجة الكلية للمحور وهي لا تمتاز بالاتساق الداخلي وغير مرتبطة مع إجمالي محور أنماط القيادة الإدارية ونفس المقارنة تقوم بها مع باقي العبارات إذ أن قيمة المعنوية أقل من 0.05 ، ومنه عبارات المحور الأولى صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

فمثلا معامل الارتباط للعبارة رقم 01 مع محورها بلغ قيمة $r=0.263$ وهو دال إحصائيا حيث قيمة $\text{sig}=0.042$ وهي أقل من 0.05

2- صدق الاتساق الداخلي: للمحور الثاني: والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم (5-2) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

العبارة رقم	معامل الارتباط	قيمة المعنوية	النتيجة	العبارة رقم	معامل الارتباط	قيمة المعنوية	النتيجة
العبارة رقم 01	0.716**	0.000	دال	العبارة رقم 06	0.642**	0.000	دال
العبارة رقم 02	0.607**	0.000	دال	العبارة رقم 07	0.570**	0.000	دال
العبارة رقم 03	0.507**	0.000	دال	العبارة رقم 08	0.654**	0.000	دال
العبارة رقم 04	0.585**	0.000	دال	العبارة رقم 09	0.638**	0.001	دال
العبارة رقم 05	0.402**	0.000	دال	العبارة رقم 10	0.594**	00.00	دال
دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها							
** تدل في برنامج SPSS على وجود دلالة الإحصائية وعدم وجود ** تدل على عدم وجود دلالة الإحصائية							
قاعدة: إذا كانت قيمة احتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فانه يوجد ارتباط معنوي.							
بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها							

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.21

من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: عبارات المتعلقة بالمحور الثاني (تقييم الأداء) تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائية، إذ أن قيمة المعنوية (القيمة الاحتمالية) للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson) المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05 فمثلا معامل الارتباط للعبارة رقم 01 مع محورها بلغ قيمة $r=0.716$ وهو دال إحصائيا حيث قيمة $\text{sig}=0.000$ أقل من 0.05 ، ونفس المقارنة مع باقي العبارات ومنه عبارات المحور الثاني صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

ثالثا / حساب معامل الثبات (معامل Cronbach's Alpha):

والثبات يعني به أن يكون الاستبيان قادرا على أن يحقق دائما النتائج نفسها في حالة تطبيقه مرتين أو أكثر في نفس الظروف. وتوجد عدة معادلات وطرق إحصائية لحساب ثبات الاستبيان. وفي دراستنا تم التحقق من ثبات عبارات محاور استبيان الدراسة، من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ.

جدول رقم (6-2): يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان

Cronbach's Alpha			أبعاد ومحاور الاستبيان
النتيجة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	
ثابت	15	0.512	إجمالي محور أنماط القيادة الادارية
ثابت	10	0.789	إجمالي محور تقييم الاداء
ثابت	25	0.722	جميع عبارات الاستبيان

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ذات قيم مرتفعة في جميع محاور الاستبيان وأن القيمة الإجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0.722 وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة أنه معامل Cronbach's Alpha كلما اقتربت قيمته من 1 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة.

المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة الميدانية، التحليل، مناقشتها.

بعد عملية استرجاع الاستبيانات وتشفيرها وتفرغها في البرنامج الإحصائي spss21 تتم عملية عرض النتائج من خلال تحديد خصائص العينة ثم معرفة اتجاهات إجابات العينة حول كل العبارات والمحاور لنصل في الأخير لاختبار فرضيات الدراسة كما يلي :

المطلب الأول : التحليل الوصفي للبيانات الشخصية .

بالنسبة للبيانات الشخصية سوف نلخصها في الجدول التالي :

جدول رقم (07-2): يبين توزيع افراد العينة حسب المتغيرات المعلومات الشخصية

النسبة	التكرار	البيان	
%50	30	ذكر	الجنس
%50	30	أنثى	
%18.3	11	من 20 الى 30 سنة	العمر
%35.0	21	من 30 الى 40 سنة	
%33.3	20	من 40 الى 50 سنة	
%13.3	8	من 51 الى 60 سنة	
%18.3	11	أكثر من 60 سنة	
00%	00	معهد التكنولوجيا	المؤهل العلمي
56.7%	34	ليسانس	
35%	21	ماستر	
00%	00	ماجستير	
8.3%	05	دكتوراه	
%51.7	31	أستاذ مدرسة ابتدائية	الرتبة
%31.7	19	أستاذ متوسط	
%13.3	8	أستاذ ثانوي	
%3.3	2	مشرف تربوي	
00%	00	مستشار	
00%	00	مقتصد	

ناظر	00	%00
الخبرة		
اقل من 10 سنوات	24	%40.0
من 10 الى 20 سنة	18	%30.0
من 20 الى 30 سنة	15	%25.0
أكثر من 30 سنة	3	%5.0
المجموع	60	100,0%

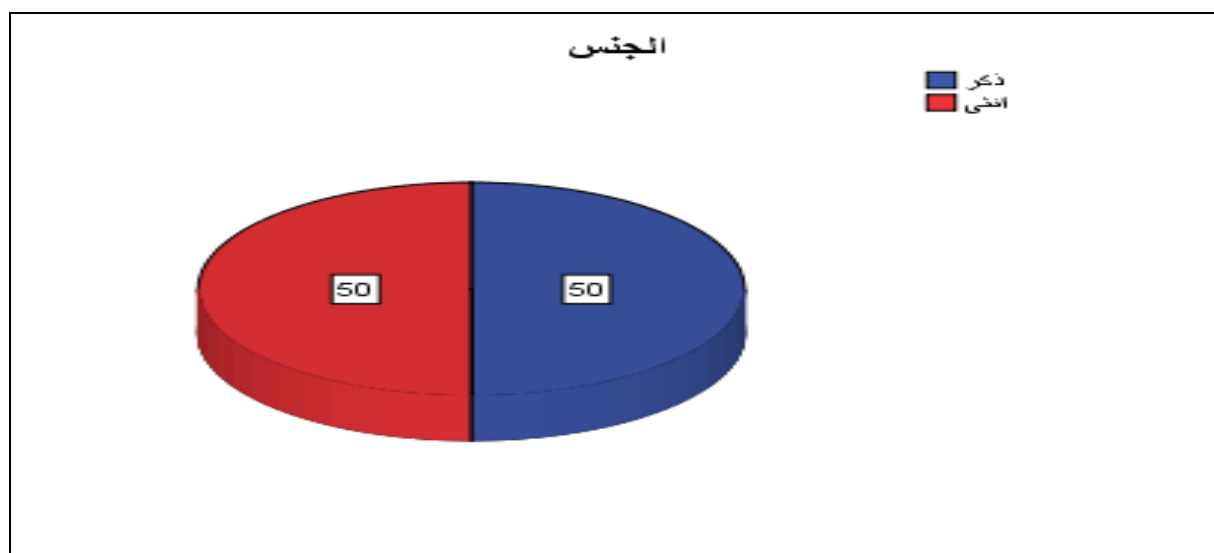
المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

1- بالنسبة لمتغيرة الجنس : نلاحظ في عينة الدراسة أكبر عدد الذكور 30 فرد عدد الاناث 30

فرد متساوي حيث قدرت نسبة الذكور نسبة الاناث بـ 50% بينما قدرت 33.3 %

، والشكل التالي بين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس كما يلي

الشكل رقم (2-2) يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



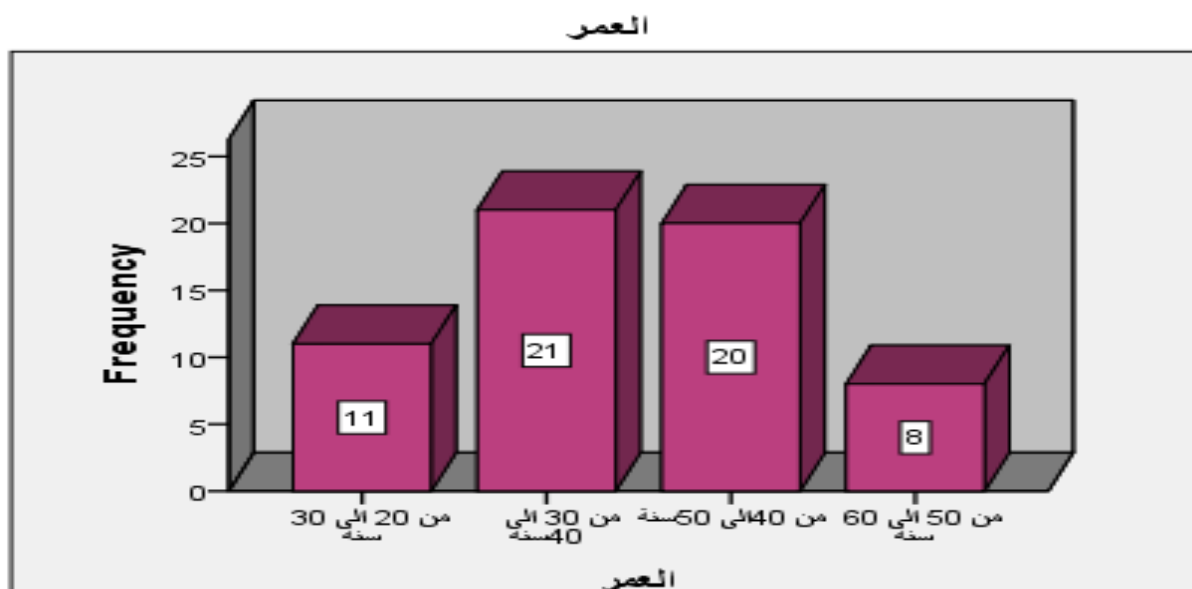
المصدر: من مخرجات برنامج spss.

2- بالنسبة لمتغيرة العمر : من خلال الجدول أعلاه والخاص بالمعلومات حسب متغيرة العمر نلاحظ تباين

في الأعمار وأن الفئة العمرية (من 30 إلى 40 سنة) هي الأكبر بنسبة مئوية 35% ، وهي عالية ،

ثم تأتي الفئة (من 40 إلى 50 سنة) بنسبة 33.3 % ، تم تأتي فئة (من 20 إلى 30 سنة) بنسبة 18.3% أي أن أفراد العينة معظمهم من أصحاب الفئة الشبابية ، وفي أخير فئة (من 50 إلى 60 سنة) بنسبة 13.3 % والشكل التالي بين توزيع عينة الدراسة حسب العمر كما يلي :

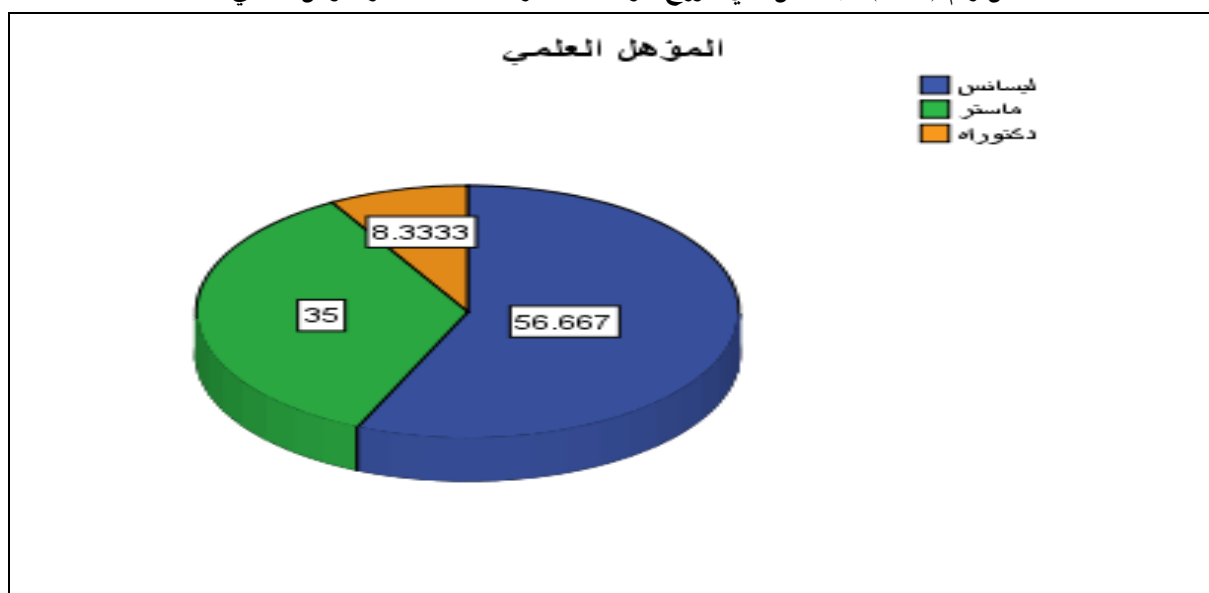
الشكل رقم (2-3) يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من برنامج spss.

3- بالنسبة لمتغيرة المؤهل العلمي : نجد أن نسبة 56.3 % من عينة الدراسة لديهم شهادة ليسانس ، اما المرتبة الثانية فهم لحاملي شهادة ماستر بنسبة 35% تليها حاملي شهادة دكتوراه بنسبة 8.3% ، والشكل التالي بين توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية كما يلي :

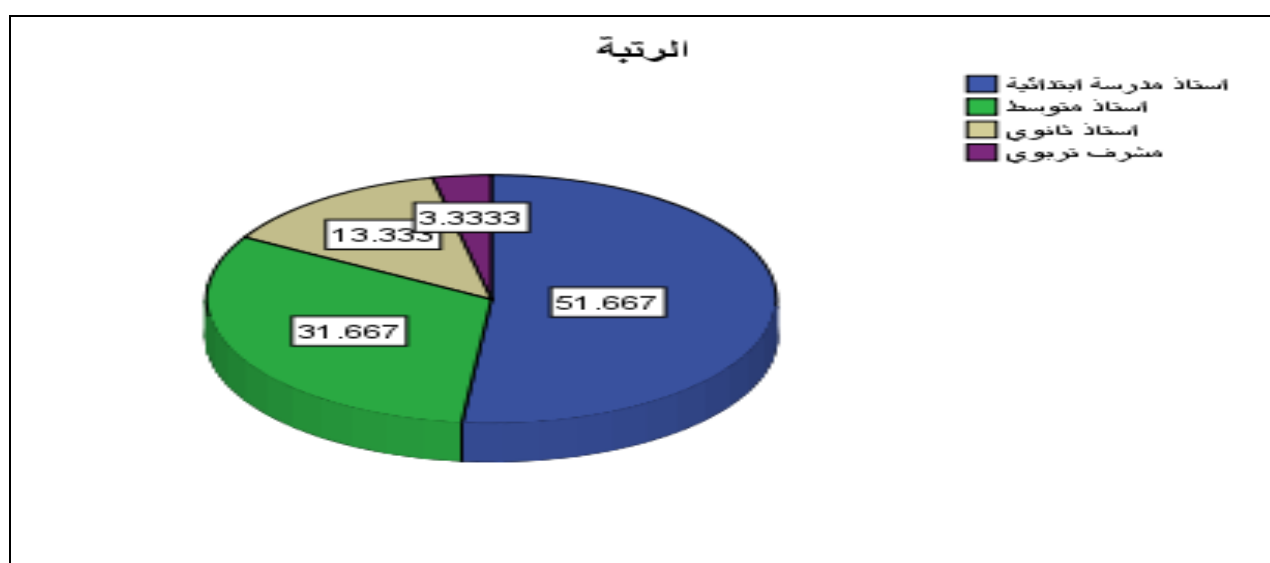
الشكل رقم (4-2) يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من برنامج spss.

4- توزيع أفراد العينة تبعا للرتبة : من الجدول أعلاه نجد أن أغلب أفراد العينة لأساتذة مدرسة ابتدائية بنسبة 51.7% ، وهي نسبة عالية مقارنة بباقي مجتمع الدراسة ، بينما جاءت نسبة أساتذة متوسط في الرتبة الثانية بنسبة 31.7% ، ثم تأتي نسبة أساتذة ثانوي في الرتبة الثانية بنسبة 13.3% وقل نسبة كانت لمشرف تربوي 3.3% والشكل التالي بين توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة كما يلي

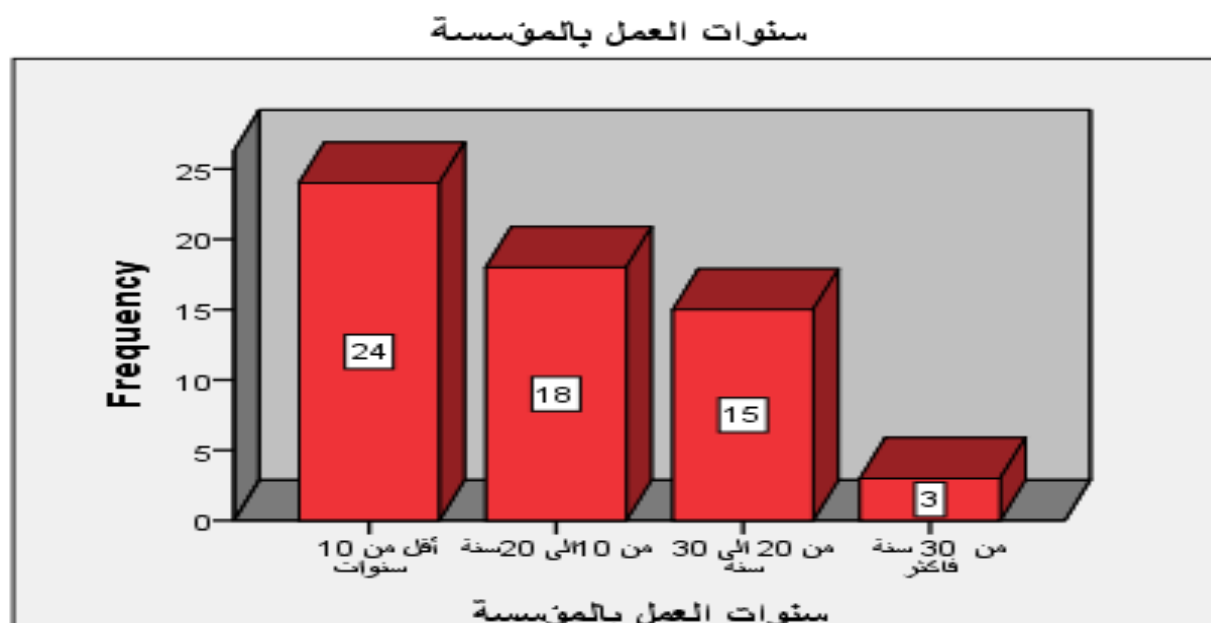
الشكل رقم (5-2) يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة



المصدر: من برنامج spss.

5- بالنسبة لمتغيرة الخبرة : نلاحظ من الجدول السابق أن أعلى نسبة خبرة كانت (أقل من 10 سنوات)، حيث أن 40% من أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة أقل من العشر سنوات ، وتليها في الترتيب الأفراد الذين لديهم خبرة (من 10 إلى 20 سنة) و الذين عددهم 18 فرد بنسبة 30%، أما النسبة التي تليهم هي لأصحاب الخبرة (من 20 إلى 30 سنة) والمقدرة ب 25% ، وأخيرا النسبة التي تليهم هي لأصحاب الخبرة (أكثر من 30 سنة) والمقدرة ب 5% والشكل التالي بين توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية كما يلي :

الشكل رقم (6-2) يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من برنامج spss.

المطلب الثاني : التحليل الوصفي لإجابات واتجاهات أفراد العينة نحو عبارات ومحاور الاستبيان

ستتطرق إلى عرض و تحليل نتائج هاته الدراسة حسب مقياس ليكارت الثلاثي والذي سبق ذكره في المبحث الأول، وحتى تكون النتائج دقيقة و واضحة فقد تم حوصلة نتائج الاستبيان في جدول و بوبت الإجابات على حسب التسلسل للأسئلة المدرجة في الاستبيان، و تم حساب من النسب المئوية المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية، كما تم ترتيب العبارات حسب وجهة نظر المستجوبين اعتمادا على أكبر قيمة للمتوسط الحسابي و حسب أقل قيمة للتشتت و الذي يمثله الانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط الحسابي.

أولا : قياس اتجاهات العينة نحو تقييم أنماط القيادة الادارية :

1- قياس اتجاهات العينة نحو تقييم النمط الديمقراطي : من خلال استطلاع مفردات العينة المدروسة ، و حول تقييمهم لممارسات الإدارة العليا للنمط الديمقراطي من القيادة الإدارية ، لخصنا بيانات الجدول التالي

جدول رقم (08-02): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على تقييم النمط الديمقراطي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي Mean	انحراف المعياري Std. Deviation	الاتجاه العام للعينة نحو توفر المتغيرات وموافقة على مضمون العبارات
01	يعمل المسؤول على اشركنا في تخطيط العمل	2.57	0.621	نعم
02	يهتم المسؤول باقتراحاتنا وملاحظاتنا	2.50	0.567	نعم
03	يفتح المسؤول باب الحوارات و النقاشات الجادة في تحسين الأداء	2.50	0.567	نعم
04	يفوض المسؤول بعض صلاحياته	2.20	0.684	احيانا
05	يشجع المسؤول الافكار المبدعة	2.25	0.704	احيانا
إجمالي النمط الديمقراطي		2.40	0.693	نعم

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يعرض الجدول أعلاه نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لأراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم على عبارات البعد الاول: المتعلق بالنمط الديمقراطي ، حيث نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات المحور بلغ: 2.40، وبانحراف معياري قدر: 0.693 ، وهو يشير إلى تقارب أراء الأفراد و تركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد ، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة أي موافقون على أن النمط الديمقراطي وفيما يلي ترتيب ثلاث عبارات الأولى حسب أهميتها لدى أفراد العينة حسب وجهة نظرهم كما يلي:

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم: 01 - [يعمل المسؤول على اشركنا في تخطيط العمل.] : نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 2.57 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 2.34 إلى 3

درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون على ان المسؤول يعمل على اشركنا في تخطيط العمل ، وهذا حسب وجهة نظر المستجوبين .

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 02 :- [يهتم المسؤول باقتراحاتنا وملاحظاتنا]: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 2.50 ، وانحراف معياري كبير قدره 0.567 ، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون على ان المسؤول يهتم باقتراحاتنا وملاحظاتنا. وهذا حسب وجهة نظر المستجوبين

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم :03- [يفتح المسؤول باب الحوارات و النقاشات الجادة في تحسين الاداء]: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 2.50 وانحراف معياري قدره 0.567 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 2.34 إلى 3 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون على ان المسؤول يفتح باب الحوارات و النقاشات الجادة في تحسين الاداء. وهذا حسب وجهة نظر المستجوبين بينما هناك عبارة اتجهتها الى احيانا وهما العبارة الثالثة والرابعة ولكن لم تؤثر على المستوى العام ودرجة ادراك افراد العينة لنمط الديمقراطية .

2- قياس اتجاهات العينة نحو تقييم النمط الديكتاتوري : من خلال استطلاع مفردات العينة

المدرسة ، وحول تقييمهم لممارسات الإدارة العليا للنمط الديكتاتوري من القيادة الإدارية ، لخصنا بيانات الجدول التالي :

جدول رقم (09-02): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على تقييم النمط الديكتاتوري

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي Mean	انحراف المعياري Std. Deviation	الترتيب	الاتجاه العام للعينة نحو توفر المتغيرات وموافقة على مضمون العبارات
01	يلزم المسؤول الموظفين بحد ادنى من الأدنى	2.45	.5940	2	نعم
02	ينفذ المسؤول جزئيا اللوائح والتعليمات في ممارسة وظيفته	1.97	.7120	3	احيانا
03	يتردد المسؤول في منح الحرية و السلطة للموظفين	1.75	.7510	4	احيانا
04	يتفرد المسؤول بالرأي في مخططات العمل دون استشارة الموظفين	1.75	.8360	5	احيانا

05	يعتمد المسؤول على اسلوب الامر والنهي في ممارسة مهامه	2.50	.5970	1	نعم
إجمالي النمط الديكتاتوري		2.53	.5350		نعم

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يعرض الجدول أعلاه نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لأراء واتجاهات أفراد العينة حول عبارات البعد الثاني : المتعلق بالنمط الديكتاتوري ، حيث نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات المحور بلغ: 2.53، وانحراف معياري قدره: 0.535، وهو يشير إلى تفاوت أراء الأفراد و عدم تركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة موافقون على نمط الديكتاتوري وفيما يلي ترتيب ثلاث عبارات الأولى حسب أهميتها لدى أفراد العينة حسب وجهة نظرهم كما يلي: تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم: 05 - يعتمد المسؤول على اسلوب الامر والنهي في ممارسة مهامه : نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 2.53 ، وانحراف معياري كبير قدره 0.535 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 2.33 إلى 3 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة موافقون على ان المسؤول يعتمد على اسلوب الامر والنهي في ممارسة مهامه ، وهذا حسب وجهة نظر المستجوبين .

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 01: يلزم المسؤول الموظفين بحد ادنى من الادنى: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 2.45 وانحراف معياري قدره 0.594 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 2.33 إلى 3 درجة) وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة موافقون على ان المسؤول يلزم الموظفين بحد ادنى من الادنى ، وهذا حسب وجهة نظر المستجوبين.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 05 - :ينفذ المسؤول جزئيا اللوائح

والتعليمات في ممارسة وظيفته : نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 1.97 وانحراف معياري قدره 0.719 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 1.67 إلى 2.33 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة

محايدين على المسؤول ينفذ جزئيا اللوائح والتعليمات في ممارسة وظيفته. وهذا حسب وجهة نظر المستجوبين ..

3- قياس اتجاهات العينة نحو تقييم النمط الحر : من خلال استطلاع مفردات العينة المدروسة ، وحول تقييمهم لممارسات الإدارة العليا للنمط الحر من القيادة الإدارية ، لخصنا بيانات الجدول التالي :

جدول رقم (10-02): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على تقييم النمط الحر

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي Mean	انحراف المعياري Std. Deviation	الانحياز العام للعينة نحو توفر المتغيرات وموافقة على مضمون العبارات
01	يتجاوب المسؤول مع مقترحات الموظفين	1.72	.8040	أحيانا
02	يتساهل المسؤول مع الموظفين المقصرين	2.40	.8070	نعم
03	يفوض المسؤول أغلب صلاحياته للموظفين	2.52	.6240	نعم
04	يتردد المسؤول في اتخاذ قراراته	2.65	.6330	نعم
05	يشعر الموظفون بالحرية و الاستقلالية في التعامل مع المسؤول	2.45	.6750	نعم
	إجمالي النمط الحر	2.34	.3510	نعم

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يعرض الجدول أعلاه نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لأراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم على عبارات البعد الثالث : المتعلق بالنمط الحر ، حيث نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات المحور بلغ: 2.34، وبانحراف معياري قدر: 0.351 ، وهو يشير إلى تقارب أراء الأفراد و تركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام

للمحور، وبالتالي فـالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لـاتجاهات أفراد العينة أي موافقون على أن النمط الحر وفيما يلي ترتيب ثلاث عبارات الأولى حسب أهميتها لدى أفراد العينة حسب وجهة نظرهم كما يلي:

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم: 04- [يتردد المسؤول في اتخاذ قراراته.] :
نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 2.65 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 2.34 إلى 3 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون على ان المسؤول يتردد في اتخاذ قراراته ف ، وهذا حسب وجهة نظر المستجوبين .

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 03 : يفوض المسؤول اغلب صلاحياته للموظفين : نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 2.52 وانحراف معياري قدره 0.624 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 2.34 إلى 3 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون بدرجة عالية على أن المسؤول يفوض اغلب صلاحياته للموظفين. وهذا حسب وجهة نظر المستجوبين ..

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 05- [يشعر الموظفون بالحرية و الاستقلالية في التعامل مع المسؤول]: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 2.45 وانحراف معياري قدره 0.675 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 2.34 إلى 3 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون على أن الموظفون يشعرون بالحرية و الاستقلالية في التعامل مع المسؤول. وهذا حسب وجهة نظر المستجوبين .
ثانياً :: قياس اتجاهات العينة للقائد الإداري :

من خلال استطلاع مفردات العينة المدروسة ، وحول تقييمهم لممارسات الإدارة العليا للقائد الإداري ، لخصنا بيانات الجدول التالي :

1- دراسة اتجاهات العينة حول بعد السمات الشخصية

لدينا الجدول التالي الذي يشير إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة إلى بعد السمات الشخصية كما يلي:

جدول رقم (11-02): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة حول السمات الشخصية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	الاتجاه العام للعينة نحو توفر المتغيرات وموافقة على مضمون العبارات
01	اتشعر ان المسؤول الاداري سريع البديهة قادر على حل المشكلات	2.40	.6940	3 نعم
02	اتمس في مسؤولي الاداري الثقة بالنفس والاعتداد بالرأي	2.53	.5360	1 نعم
03	تبدو صفتي الهدوء والاتزان في مسؤولي حالة المواقف الحرجة	2.52	.6240	2 نعم
إجمالي البعد السمات الشخصية		2.48	.4800	نعم

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يعرض الجدول أعلاه نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لأراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات البعد الأول : المتعلق بالسمات الشخصية ، حيث نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات المحور بلغ: 2.48، وبانحراف معياري قدر: 0.480، وهو يشير إلى تقارب أراء الأفراد و تركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة أي موافقون بعد السمات الشخصية في تقييم الأداء وفيما يلي ترتيب ثلاث عبارات الأولى حسب أهميتها لدى أفراد العينة حسب وجهة نظرهم كما يلي:

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم: 01-] اتمس في مسؤولي الاداري الثقة بالنفس والاعتداد بالرأي.] : نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 2.53 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 2.34 إلى 3 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون على اني اتمس في مسؤولي الاداري الثقة بالنفس والاعتداد بالرأي ، وهذا حسب وجهة نظر المستجوبين .

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 03 : تبدو صفتي الهدوء والاتزان في مسؤولي حالة المواقف الحرجة : نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة

بمتوسط حسابي بلغ: 2.52 وانحراف معياري قدره 0.624 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 2.34 إلى 3 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون بدرجة عالية على أن تبدو صفتي الهدوء والاتزان في مسؤولي حالة المواقف الحرجة. وهذا حسب وجهة نظر المستجوبين ..

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 01- [تشعر ان المسؤول الاداري سريع البديهة قادر على حل المشكلات]: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 2.40 وانحراف معياري قدره 0.694 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 2.34 إلى 3 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون بدرجة عالية على أن شعور ان المسؤول الاداري سريع البديهة قادر على حل المشكلات. وهذا حسب وجهة نظر المستجوبين .

2- دراسة اتجاهات إجابات العينة حول بعد العلاقات للقائد الإداري :

لدينا الجدول التالي الذي يشير إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة إلى بعد العلاقات للقائد الإداري كما يلي:

جدول رقم (12-02): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على بعد العلاقات للقائد الإداري

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي Mean	انحراف المعياري Std. Deviation	الاتجاه العام للعينة نحو توفر المتغيرات وموافقة على مضمون العبارات
01	استطاع المسؤول تكوين فريق عمل يسوده روح التعاون	2.65	.6330	نعم
02	المسؤول الاداري عادل وموضوعي في الحكم على الآخرين	2.45	.6750	نعم
03	يخص المسؤول الاداري بالاحترام من طرف الآخرين	2.37	.8020	نعم
	إجمالي البعد العلاقات	2.48	.4610	نعم

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يعرض الجدول أعلاه نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لأراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات البعد الثاني : المتعلق ببعد العلاقات ، حيث نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات المحور بلغ: 2.48،

وبانحراف معياري قدر: 0.461 ، وهو يشير إلى تقارب آراء الأفراد و تمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة أي موافقون على بعد العلاقات في تقييم الأداء وفيما يلي ترتيب ثلاث عبارات الأولى حسب أهميتها لدى أفراد العينة حسب وجهة نظرهم كما يلي:

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم: 01- [استطلاع المسؤول تكوين فريق عمل يسوده روح التعاون.]: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 2.65 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 2.34 إلى 3 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون بدرجة عالية على أن المسؤول استطاع تكوين فريق عمل يسوده روح التعاون ، وهذا حسب وجهة نظر المستجوبين .

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 02 :المسؤول الاداري عادل وموضوعي في الحكم على الآخرين : نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 2.45 وانحراف معياري قدره 0.675 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 2.34 إلى 3 درجة)، وهذا يدل أن مع ظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون بدرجة عالية على أن المسؤول الاداري عادل وموضوعي في الحكم على الآخرين. وهذا حسب وجهة نظر المستجوبين ..

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 03- [يخص المسؤول الاداري بالاحترام من طرف الآخرين]: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 2.37 وانحراف معياري قدره 0.802 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 2.34 إلى 3 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون بدرجة عالية على أن المسؤول الاداري يخص بالاحترام من طرف الآخرين . وهذا حسب وجهة نظر المستجوبين .

3- دراسة اتجاهات إجابات العينة حول بعد المهارات الإدارية للقائد الإداري:

لدينا الجدول التالي الذي يشير إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة إلى بعد المهارات الإدارية للقائد الإداري كما يلي:

جدول رقم (13-02): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على بعد المهارات الإدارية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي Mean	انحراف المعياري Std. Deviation	الانحياز العام للعينة نحو توفر المتغيرات وموافقة على مضمون العبارات
01	المسؤول الاداري ملم بكل اللوائح والقوانين في مجال اختصاصه	2.55	.5940	3 موافقون
02	المسؤول الاداري مستوعب ومستخدم لتكنولوجيا المعلومات لصالح العمل	2.78	.4900	1 موافقون
03	المسؤول الاداري لديه قدرة كبيرة على المراقبة. الاشراف والمتابعة	2.28	.6660	4 موافقون
04	المسؤول الاداري يظهر الرشادة والمعرفة والقدرة على التصرف في الموارد المالية المتاحة له	2.47	.6230	2 موافقون
	إجمالي البعد المهارات الإدارية	2.52	.4200	موافقون

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يعرض الجدول أعلاه نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لأراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات البعد الثاني : المتعلق ببعد المهارات الإدارية ، حيث نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات المحور بلغ: 2.52، وبانحراف معياري قدر: 0.420 ، وهو يشير إلى تقارب أراء الأفراد و تركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة أي موافقون على بعد المهارات الإدارية في تقييم الأداء وفيما يلي ترتيب ثلاث عبارات الأولى حسب أهميتها لدى أفراد العينة حسب وجهة نظرهم كما يلي:

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبرة رقم: 02- [المسؤول الاداري مستوعب

ومستخدم لتكنولوجيا المعلومات لصالح العمل.]: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث تقييم

أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 2.78 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 2.34 إلى 3 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون بدرجة عالية على أن المسؤول الإداري مستوعب ومستخدم لتكنولوجيا المعلومات لصالح العمل ، وهذا حسب وجهة نظر المستجوبين .

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 042 :المسؤول الإداري يظهر الرشادة والمعرفة والقدرة على التصرف في الموارد المالية المتاحة له : نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 2.47 وانحراف معياري قدره 0.623 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 2.34 إلى 3 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون بدرجة عالية على أن المسؤول الإداري يظهر الرشادة والمعرفة والقدرة على التصرف في الموارد المالية المتاحة له. وهذا حسب وجهة نظر المستجوبين ..

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 01-] المسؤول الإداري ملم بكل اللوائح والقوانين في مجال اختصاصه]: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 2.55 وانحراف معياري قدره 0.594 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 2.34 إلى 3 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون بدرجة عالية على أن المسؤول الإداري ملم بكل اللوائح والقوانين في مجال اختصاصه. وهذا حسب وجهة نظر المستجوبين .

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة :

قبل اختبار الفرضيات وتطبيق الأدوات الإحصائية والاختبارات يجب أولاً معرفة ما إذا كانت البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً أو لا ، و لأن حجم العينة أكبر من 30 إذا البيانات تقترب للتوزيع الطبيعي وسوف نتأكد من ذلك من خلال اختبارات شايفرو و سيمنروف وذلك قصد معرفة تطبيق الاختبارات المناسبة .

أولاً : اختبار التوزيع الطبيعي

نستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً أو لا ولمعرفة ذلك نستخدم اختبارين معروفين هما Kolmogorov-Smirnov واختبار Shapiro-Wilk وهذا بوضع الفرضيتين التاليتين عند مستوى دلالة 0.05 :

H0 : البيانات تتبع توزيعا طبيعيا

H1 : البيانات لا تتبع توزيعا طبيعيا

في دراستنا لدينا محور واحد، وبعد إدخال البيانات للبرنامج الإحصائي spss تحصلنا على النتائج التالية:

والجدول التالي يبين نتيجة اختبار التوزيع الطبيعي: (Tests of Normality)

جدول رقم (14-02): نتائج (Tests of Normality) لبيانات إجابات أفراد العينة

نوع التوزيع	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			اختبار نوع التوزيع البيانات إجابات العينة نحو محاور الاستبيان
	Sig. القيمة الاحتمالية	درجة الحرية df	القيمة الاحصائية للاختبار	Sig. القيمة الاحتمالية	درجة الحرية Df	القيمة الاحصائية للاختبار	
طبيعي	.3560	60	.9780	.0790	60	.1210	بيانات المحور 01:
طبيعي	.0640	60	.8990	.1000	60	.2000	بيانات المحور 02
قاعدة: هي إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ أو (مستوى المعنوية sig) أكبر من 0.05 فإن البيانات تتبع توزيع طبيعي.							

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ومن خلال الجدول أعلاه نجد وبما أن أفراد عينة الدراسة أكبر من 50 فرد فإننا نستدل ب نتائج اختبار (Kolmogorov-Smirnova) وتظهر أن مستوى قيم الاحتمالية (sig) لبيانات المستجوبين نحو إجمالي عبارات المحور الأول : بلغت $0.079 = sig$ هي أكبر من (0.05)، وأيضا بالنسبة لبيانات المحور الثاني: بلغت 0.100 وهي أكبر من (0.05)، وبما ان كل قيم المعنوية أكبر من 0.05 نقبل الفرض الصفري أي انه تدل نتائج اختبار (Tests of Normality) على إتباع بيانات إجابات أفراد العينة للتوزيع الطبيعي. ومنه في دراستنا سنستخدم الاختبارات المعلمية في تحليل إجابات وأراء أفراد العينة واختبار فرضيات الدراسة .

ثانيا : إختبار معنويات الفروق في تقييم أنماط القيادة الإدارية حسب البيانات الشخصية :

تستخدم هذه الاختبارات في حالة واحدة عندما تكون البيانات تتبع توزيع طبيعي والعينة كبيرة ومن بين أهم هذه الاختبارات هي اختبار t لعينتين مستقلين ، واختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA ، وفي دراستنا سوف نختبر ثلاث أنواع من الفرضيات وهي فرضية العلاقة ، وفرضية الفرق ، وفرضية التأثير ، اما

فرضية العلاقة نستخدم فيها اختبار معامل الارتباط بيرسون لأن التوزيع طبيعي ، بينما فرضية الفرق نستخدم فيها اختبار ANOVA ، أما فرضية التأثير سوف نستخدم الانحدار البسيط والمتعدد .

1- اختبار فرضيات العلاقة : سوف نقوم هنا بحساب مصفوفة الارتباطات لبيرسون لأن التوزيع

طبيعي نختبر معامل الارتباط لمعرفة الدلالة الإحصائية له كالتالي :

$$H_0: \text{لا توجد علاقة بين المتغيرات } r = 0$$

$$H_1: \text{توجد علاقة بين المتغيرات } r \neq 0$$

من مخرجات spss تحصلنا على الجدول التالي :

الجدول رقم (15-2): معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

المحور الثاني : تقييم الأداء		الابعاد و المحاور
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.000	**0.716	النمط الديمقراطي
0.000	**0.607	النمط الديكتاتوري
0.000	**0.518	النمط الحر
0.000	**0.515	المحور الاول أنماط القيادة الإدارية

المصدر من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 06)

من خلال الجدول السابق وجدنا ما يلي:

✓ وجدنا أن معامل الارتباط بين النمط الديمقراطي وإجمالي محور تقييم الاداء يساوي (0.716) وهو ارتباط طردي متوسط، وهذا الارتباط له دلالة إحصائية عند مستوى 5 % ، نظرا لأن قيمة sig أقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري ونقول انه توجد علاقة بين النمط الديمقراطي ومحور تقييم الاداء في عينة الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

✓ وجدنا أن معامل الارتباط بين النمط الديكتاتوري محور تقييم الاداء يساوي (0.607) وهو ارتباط طردي قوي ، وهذا الارتباط له دلالة إحصائية عند مستوى 5 % ، نظرا لأن قيمة sig أقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري ونقول انه توجد علاقة بين النمط الديكتاتوري ومحور تقييم الاداء .

✓ وجدنا أن معامل الارتباط بين النمط الحر محور تقييم الاداء يساوي (0.518) وهو ارتباط طردي قوي، وهذا الارتباط له دلالة إحصائية عند مستوى 5 % ، نظرا لأن قيمة sig أقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري ونقول انه توجد علاقة بين النمط الحر ومحور تقييم الاداء.

✓ وجدنا أن معامل الارتباط بين اجمالي محور أنماط القيادة الإدارية وإجمالي محور تقييم الأداء يساوي (0.515) وهو ارتباط طردي قوي، وهذا الارتباط له دلالة إحصائية عند مستوى 5 % ، نظرا لأن قيمة sig اقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري ونقول انه توجد علاقة بين أنماط القيادة الإدارية و تقييم الاداء بعينة الدراسة عند مستوى دلالة 0.05

✓ كنتيجة نهائية نقول انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية وتقييم الأداء في عينة الدراسة في مديرية التربية بالوادي عند مستوى معنوية 5 % .

ثانيا/ اختبار فرضيات الفرق : لاستخدام هذا الاختبار لدينا اختبارين مهمين هما اختبار t لعينتين مستقلتين و اختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA .

1/ اختبار t لعينتين مستقلتين: هذا الاختبار من الاختبارات المعلمية ويستخدم لمعرفة الفروقات في متوسطات اجابات العينة حسب خاصية تقسم العينة إلى قسمين فقط ، وفي دراستنا توجد خاصية واحدة تقسم العينة لقسمين وهي الجنس ، اذا ستكون هناك فرضية رئيسية و فرضيتين جزئية .

1-1/ الفرضية الرئيسية: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع الى جنس المستجوب عند مستوى دلالة احصائية 0.05 ، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين.

☒ الفرضية الجزئية الاولى : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور أنماط القيادة

الإدارية ترجع الى جنس المستجوب عند مستوى دلالة احصائية 0.05

☒ الفرضية الجزئية الثانية : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور تقييم الاداء

ترجع الى جنس المستجوب عند مستوى دلالة احصائية 0.05 .

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار t للاستقلالية للمحورين مع متغيرة الجنس

، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (2-16) اختبار t لإجمالي المحاور مع متغيرة الجنس

الأقسام	اختبار تجانس التباين F	مستوى دلالة	اختبار t لعينتين مستقلتين	مستوى دلالة
أنماط القيادة الإدارية	0.037	0.848	-0.653-	0.516
تقييم الأداء	0.069	0.793	0.410	0.683

المصدر من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق)

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة اختبار التجانس للمحور الأول أنماط القيادة الإدارية $F=0.037$ وهي ليست معنوية عند مستوى دلالة 0.05 لان القيمة المعنوية أكبر من 0.05 أي أن التباين متساوي ونقبل الفرض الصفري القائل أن التباين متساوي أي أن العينتين من مجتمعين غير مختلفين ، ومنه نختار السطر الأول في جدول اختبارات للاستقلالية (انظر الملحق)، وكذلك بالنسبة لمحور تقييم الأداء الذي نقبل فيه الفرض الصفري لأن القيمة المعنوية لقيمة $F=0.069$ أكبر من 0.05 ، ومنه نقول أن التباين متساوي ونختار السطر الأول من جدول الاختبارات للاستقلالية ، وبناءا على اختبار التجانس كانت نتائج الاختبارات t كانت كما يلي وعلى الترتيب (-0.653، -0.410-) وكلها بمستويات معنوية أكبر من 0.05 ، مما يعني قبول كل الفرضيات الجزئية القائلة بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على المحورين ترجع لجنس المستجوب عند مستوى دلالة 0.05 ، وعليه لا يوجد هناك اختلاف بين اجابات العينة للمحورين وهذا منطقي كون العينتين غير مستقلتين.

ثانيا/ اختبار فرضيات الفرق : لاستخدام هذا الاختبار لدينا اختبار مهم هو اختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA ، هذا الاختبار من الاختبارات المعلمية ويستخدم لمعرفة الفروقات في متوسطات اجابات العينة حسب خاصية تقسيم العينة إلى أكثر من قسمين ، وفي دراستنا توجد اربع خاصيات تقسم العينة لأكثر من قسمين هما (العمر ، المؤهل العلمي ، الرتبة ، الخبرة) ، إذا ستكون هناك فرضيات اربع رئيسية وكل فرضية متبوعة بفرضيتين جزئيتين كالآتي :

1- الفرضية الرئيسية الاولى : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى خاصية العمر، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين .

☒ **الفرضية الجزئية الاولى :** لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور أنماط القيادة الادارية ترجع للعمر عند مستوى معنوية 5 % .

☒ **الفرضية الجزئية الثانية :** لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور تقييم الاداء ترجع للعمر عند مستوى معنوية 5 % .

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة العمر ، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (17-2): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للعمر

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
المحور الاول : أنماط القيادة الإدارية	0.134	0.940
المحور الثاني : تقييم الاداء	0.332	0.802

المصدر : من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS

من نتائج الاختبار كانت القيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (0.134، 0.332) و كلها بمستويات معنوية على التوالي (0.940 ، 0.802) وهي اكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل كل الفرضيات الجزئية أي لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية العمر .

2- الفرضية الرئيسية الثانية : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى خاصية المؤهل العلمي ،وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين .

✖ الفرضية الجزئية الاولى : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور أنماط القيادة الإدارية ترجع للمؤهل العلمي عند مستوى معنوية 5 % .

✖ الفرضية الجزئية الثانية : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على تقييم الأداء ترجع للمؤهل العلمي عند مستوى معنوية 5 % .

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة المؤهل العلمي ، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (18-2): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمؤهل العلمي

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
المحور الاول : أنماط القيادة الإدارية	0.037	0.963
المحور الثاني : تقييم الاداء	1.061	0.353

المصدر : من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS

من نتائج الاختبار كانت القيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (0.037، 1.061) و كلها بمستويات معنوية على التوالي (0.963 ، 0.353) وهي اكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل كل الفرضيات

الجزئية أي لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية المؤهل العلمي.

3- الفرضية الرئيسية الثالثة : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى خاصية الرتبة، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين .

✖ **الفرضية الجزئية الاولى :** لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور أنماط القيادة الإدارية ترجع للرتبة عند مستوى معنوية 5 % .

✖ **الفرضية الجزئية الثانية :** لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على تقييم الأداء ترجع للرتبة عند مستوى معنوية 5 % .

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة الرتبة، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (19-2): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للرتبة

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
المحور الاول : أنماط القيادة الإدارية	0.683	0.566
المحور الثاني : تقييم الاداء	1.424	0.245

المصدر : من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS

من نتائج الاختبار كانت القيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (0.683، 1.424) وكلها بمستويات معنوية على التوالي (0.566 ، 0.245) وهي اكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل كل الفرضيات الجزئية أي لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية الرتبة .

4- الفرضية الرئيسية الرابعة : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى خاصية الخبرة، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين .

✖ **الفرضية الجزئية الاولى :** لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور أنماط القيادة الإدارية ترجع للخبرة عند مستوى معنوية 5 % .

✖ **الفرضية الجزئية الثانية :** لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على تقييم الأداء ترجع للخبرة عند مستوى معنوية 5 % .

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة الخبرة ،
وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (20-2): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعاً للخبرة

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
المحور الاول : أنماط القيادة الإدارية	1.159	0.333
المحور الثاني : تقييم الاداء	0.498	0.685

المصدر : من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS

من نتائج الاختبار كانت القيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (1.159، 0.498) وكلها بمستويات معنوية على التوالي (0.333 ، 0.685) وهي أكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل كل الفرضيات الجزئية أي لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية الخبرة .
كنتيجة نهائية نقول انه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى المتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة احصائية 0.05

3- فرضية التأثير : من خلال فرضيات التأثير سوف نحاول الإجابة على فرضيات الدراسة ، والمتمثلة في الفرضيات الرئيسية التالية باستخدام معادلة الانحدار البسيط بين كل من إجمالي محور أنماط القيادة الإدارية كمتغير مستقل ، ومحور تقييم الاداء كمتغير تابع والانحدار المتعدد بين أنماط القيادة الإدارية كمتغيرات مستقلة وإجمالي محور تقييم الاداء كمتغير تابع .

1.3 اختبار الاثر باستخدام الانحدار البسيط بين أنماط القيادة الادارية و تقييم الاداء :

سوف نقوم بإيجاد معادلة الانحدار البسيط بين كل من إجمالي محور أنماط القيادة الإدارية كمتغير مستقل ، ومحور تقييم الأداء كمتغير تابع بطرح الفرضية الرئيسية التالية :

⊗ الفرضية الصفرية الرئيسية H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية أنماط القيادة الإدارية على تقييم الأداء في مديرية التربية بولاية الوادي عند مستوى دلالة 0.05 .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول التالي

الجدول رقم (21-2): نتائج اختبار اثر أنماط القيادة الإدارية على تقييم الأداء

المتغير التابع	(R)	(R ²)	F	DF	Sig	β	T	Sig
الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	مستوى الدلالة		
تقييم الاداء	0.515	0.266	20.991	1	0.000	0.922	4.582	0.000
				58				
				59				

المصدر : من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق)

معادلة الانحدار البسيط كانت كالآتي :

$$Y = \alpha + \beta x \quad \text{X0.922+ 0.401Y=}$$

تشير نتائج الجدول السابق وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة على وجود اثر ذو دلالة إحصائية أنماط القيادة الإدارية على تقييم الأداء لدى موظفي التربية بالوادي ، إذ بلغ معامل ارتباط (r =0.515) وهو ارتباط قوي وطردى عند مستوى دلالة 5% ، أما معامل التحديد R² بلغ 0.266 حيث أن 26.6% من التغير في حال تقييم الأداء يفسره التغير في تحسين أنماط القيادة الإدارية اما الباقي تفسره عوامل أخرى نجهلها ، وقد بلغت قيمة درجة التأثير (β =0.922) وهي معنوية عند مستوى معنوية 5% ، لان قيمة المعنوية لها تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 ، وهذا يعني كذلك أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بتطبيق أنماط القيادة الإدارية يؤدي الى زيادة تقييم الأداء بنسبة (26.6 %) ، وهي قيمة عالية من التأثير ، ويؤكد معنوية أثر أنماط القيادة الإدارية على تقييم الأداء هو قيمة F المحسوبة والتي بلغت =20.991 ، وهي دالة إحصائية بمستوى معنوية 5% ، لان قيمة (sig=0.000) ، وهذا يؤكد صحة عدم قبول الفرضية الرئيسية وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على تقييم الأداء في مديرية التربية بولاية الوادي عند مستوى دلالة 5%.

2- اختبار الاثر باستخدام الانحدار المتعدد : وليبيان درجة تأثير كل نمط من أنماط القيادة الإدارية على ابعاد تقييم الأداء ، تم استخدام الانحدار المتعدد بين كل نمط من أنماط القيادة الإدارية كمتغيرات مستقلة مع كل بعد من ابعاد تقييم الأداء عبر طرح الفرضية الرئيسية التالية :

❑ الفرضية الصفرية الرئيسية H0: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لأنماط القيادة الإدارية والمتمثلة في (النمط الديمقراطي ، النمط الديكتاتوري ، النمط الحر) على ابعاد تقييم الأداء متمثلة في (السمات

الشخصية ، العلاقات ، المهارات الإدارية) في مديرية التربية بالوادي عند مستوى دلالة 0.05، ويندرج تحت الفرضية الرئيسية خمس فرضيات جزئية كما يلي :

✖ **الفرضية الجزئية الاولى :** لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لأنماط القيادة الإدارية والمتمثلة في

(النمط الديمقراطي ، النمط الديكتاتوري ، النمط الحر) على بعد السمات الشخصية كأحد ابعاد

تقييم الأداء في مديرية التربية بالوادي عند مستوى دلالة 0.05.

✖ **الفرضية الجزئية الثانية :** لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لأنماط القيادة الإدارية والمتمثلة في

(النمط الديمقراطي ، النمط الديكتاتوري ، النمط الحر) على بعد العلاقات كأحد ابعاد تقييم الأداء

في مديرية التربية بالوادي عند مستوى دلالة 0.05

✖ **الفرضية الجزئية الثالثة :** لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لأنماط القيادة الإدارية والمتمثلة في

(النمط الديمقراطي ، النمط الديكتاتوري ، النمط الحر) على بعد المهارات الإدارية كأحد ابعاد تقييم

الأداء في مديرية التربية بالوادي عند مستوى دلالة 0.005

وننتج الاختبار موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (22-02): نتائج الانحدار المتعدد لأنماط القيادة الإدارية على ابعاد تقييم الأداء

المتغير التابع	معاملات الانحدار	قيمة T المحسوبة	قيمة المعنوية	معامل التحديد	اخبار فيشر	قيمة المعنوية	الاجابة على الفرضية
السمات الشخصية	$\alpha = 0.182$	0.990	0.326	0.854	108.76	0.000	نرفض الفرضية
	$1\beta = 0.411$	8.347	0.000				
	$2\beta = 0.317$	4.908	0.000				
	$\beta 3 = 0.218$	3.022	0.004				
العلاقات	$\alpha = 0.196$	0.589	0.558	0.477	17.011	0.000	نرفض الفرضية
	$1\beta = 0.159$	1.787	0.079				
	$2\beta = 0.100$	0.853	0.397				
	$\beta 3 = 0.706$	5.392	0.000				
المهارات الادارية	$\alpha = 1.195$	3.480	0.001				

نرفض الفرضية	0.000	9.232	0.331	0.001	3.526	$1\beta=0.324$	
				0.472	0.724	$2\beta=0.087$	
				0.018	2.431	$\beta3=0.328$	
نرفض الفرضية	0.000	38.662	0.674	0.008	2.766	$\alpha= 0.591$	اجمالي محور تقييم الأداء
				0.000	5.254	$1\beta=0.301$	
				0.235	1.201	$2\beta=0.090$	
				0.000	4.862	$\beta3=0.409$	

المصدر : من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق)

وباستخدام معادلة الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة وهي لا نمط القيادة الإدارية والمتمثلة في (النمط الديمقراطي ، النمط الديكتاتوري ، النمط الحر) على محور تقييم الاداء ، وجدنا ان هناك اثر ذو دلالة احصائية لنمطي (الديمقراطي ونمط الحر) فقط على محور تقييم الاداء، اذ بلغ معامل التحديد (0.674) أي أن 67.4 % من التغير في محور تقييم الاداء يفسره التغير في أنماط القيادة الإدارية والباقي يعود لعوامل أخرى ، كما بلغت قيمة التأثير ($\beta_1=0.301$) لنمط الديمقراطي وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.05 ، لان قيمة المعنوية فيها اقل من 0.05 ، وهذا يعني ان زيادة الاهتمام بوحدة واحده بنمط الديمقراطي يؤدي الى زيادة تطور تقييد الاداء لدى موظفي التربية بالوادي بـ 30.1% ، اما عن قيمة التأثير للبعد الثاني لنمط الديكتاتوري فقد بلغت ($\beta_2= 0.090$) وهي ليست معنوية عند مستوى دلالة 0.05 ، لان قيمة المعنوية فيها اكبر من 0.05 ولا يمكن اعتماد هذا التأثير في النموذج ، كما بلغت قيمة التأثير ($\beta_3=0.409$) لنمط الحر وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.05 ، لان قيمة المعنوية فيها اقل من 0.05 ، وهذا يعني ان زيادة الاهتمام بوحدة واحده بنمط الحر يؤدي الى زيادة تطور في تقييم الاداء لدى موظفي التربية بالوادي بـ 40.9%، ومما يثبت جودة النموذج هو اختبار فيشر والمقدر بـ $F=38.662$ وهي معنوية عند مستوى معنوية 5 % لان قيمة المعنوية لها كانت 0.003 وهي اقل من 0.05 اي ان النموذج صالح للتنبؤ .

وفي الأخير نرفض الفرضية الصفرية ونقول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لا نمط القيادة الإدارية والمتمثلة في (النمط الديمقراطي ، النمط الحر) على محور التقييم الاداري لدى موظفي التربية بالوادي عند مستوى معنوية إحصائية 5 %.

من خلال الفرضية الجزئية الاولى وباستخدام معادلة الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة وهي لأنماط القيادة الإدارية والمتمثلة في (النمط الديمقراطي ، النمط الديكتاتوري ، النمط الحر) على بعد السمات الشخصية ، وجدنا ان هناك اثر ذو دلالة احصائية لأنماط القيادة الثلاثة على بعد السمات الشخصية ، اذ بلغ معامل التحديد (0.854) أي أن 85.4 % من التغير في بعد السمات الشخصية يفسره التغير في أنماط القيادة الادارية والباقي يعود لعوامل اخرى ، كما بلغت قيمة التأثير ($\beta_1=0.411$) لنمط الديمقراطي وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.05 ، لان قيمة معنويتها يساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 ، وهذا يعني ان زيادة الاهتمام بوحدة واحده بنمط الديمقراطي يؤدي الى زيادة تطور بعد السمات الشخصية لدى موظفي التربية بالوادي بـ 41.1%، اما عن قيمة التأثير للنمط الثاني نمط الديكتاتوري فقد بلغت ($\beta_2= 0.317$) وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.05 ، لان قيمة معنويتها يساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 ، وهذا يعني ان زيادة الاهتمام بوحدة واحده بنمط الديكتاتوري يؤدي الى زيادة تطور بعد السمات الشخصية لدى موظفي التربية بالوادي بـ 31.7%، اما عن قيمة التأثير للنمط الثالث نمط الحر فقد بلغت ($\beta_3 = 0.218$) وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.05 ، لان قيمة معنويتها يساوي 0.004 وهي اقل من 0.05 ، وهذا يعني ان زيادة الاهتمام بوحدة واحده بنمط الحر يؤدي الى زيادة تطور بعد السمات الشخصية لدى موظفي التربية بالوادي بـ 21.8% ، ومما يثبت جودة النموذج هو اختبار فيشر والمقدر بـ $F=108.76$ وهي معنوية عند مستوى معنوية 5 % لان قيمة المعنوية لها كانت 0.000 وهي اقل من 0.05 اي ان النموذج صالح للتنبؤ .

وفي الأخير نرفض الفرضية الصفرية ونقول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية والمتمثلة في (النمط الديمقراطي ، النمط الديكتاتوري ، النمط الحر) على بعد السمات الشخصية كأحد ابعاد تقييم الأداء لدى موظفي التربية بالوادي عند مستوى معنوية إحصائية 5 %.

من خلال الفرضية الجزئية الثانية وباستخدام معادلة الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة وهي لأنماط القيادة الإدارية والمتمثلة في (النمط الديمقراطي ، النمط الديكتاتوري ، النمط الحر) على بعد العلاقات ، وجدنا ان هناك اثر ذو دلالة احصائية لنمط الديمقراطي فقط على بعد العلاقات ، اذ بلغ معامل التحديد (0.477) أي أن 47.7 % من التغير في بعد العلاقات يفسره التغير في أنماط القيادة الإدارية والباقي يعود لعوامل اخرى ، كما بلغت قيمة التأثير ($\beta_1=0.159$) لنمط الديمقراطي وهي ليست معنوية عند

مستوى دلالة 0.05 ، لان قيمة المعنوية فيها اكبر من 0.05 ، ولا يمكن اعتماد هذا التأثير في النموذج ، اما عن قيمة التأثير ($\beta_2=0.100$) لنمط الديكتاتوري وهي ليست معنوية عند مستوى دلالة 0.05 ، لان قيمة المعنوية فيها اكبر من 0.05 ، ولا يمكن اعتماد هذا التأثير في النموذج اما عن قيمة التأثير للبعد الثالث لنمط الحر فقد بلغت ($\beta_3= 0.706$) وهذا يعني ان زيادة الاهتمام بوحدة واحده لنمط الديمقراطي يؤدي الى زيادة تطور بعد العلاقات لدى موظفي التربية للوادي بـ 70.6%، ومما يثبت جودة النموذج هو اختبار فيشر والمقدر بـ $F=17.011$ وهي معنوية عند مستوى معنوية 5 % لان قيمة المعنوية لها كانت 0.003 وهي اقل من 0.05 اي ان النموذج صالح للتنبؤ .

وفي الأخير نرفض الفرضية الصفرية ونقول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية (نمط الحر) على بعد العلاقات كاحد ابعاد التقييم الأداء لدى موظفي التربية للوادي عند مستوى معنوية إحصائية 5 % . من خلال الفرضية الجزئية الثالثة وباستخدام معادلة الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة وهي لا نمط القيادة الإدارية والمتمثلة في (النمط الديمقراطي ، النمط الديكتاتوري ، النمط الحر) على بعد المهارات الإدارية ، وجدنا ان هناك اثر ذو دلالة احصائية لنمطي الديمقراطي ونمط الحر فقط على بعد المهارات الإدارية ، اذ بلغ معامل التحديد (0.331) أي أن 33.1 % من التغير في بعد المهارات الإدارية يفسره التغير في أنماط القيادة الإدارية والباقي يعود لعوامل اخرى ، كما بلغت قيمة التأثير ($\beta_1=0.234$) لنمط الديمقراطي وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.05 ، لان قيمة المعنوية فيها اقل من 0.05 ، وهذا يعني ان زيادة الاهتمام بوحدة واحده بنمط الديمقراطي يؤدي الى زيادة تطور بعد المهارات الإدارية لدى موظفي مديرية التربية بالوادي بـ 23.4% ، اما عن قيمة التأثير للبعد الثاني لنمط الديكتاتوري فقد بلغت ($\beta_2= 0.087$) وهي ليست معنوية عند مستوى دلالة 0.05 ، لان قيمة المعنوية فيها اكبر من 0.05 ولا يمكن اعتماد هذا التأثير في النموذج ، كما بلغت قيمة التأثير ($\beta_3=0.328$) لنمط الحر وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.05 ، لان قيمة المعنوية فيها اقل من 0.05 ، وهذا يعني ان زيادة الاهتمام بوحدة واحده بنمط الحر يؤدي الى زيادة تطور بعد المهارات الإدارية لدى موظفي التربية بالوادي بـ 32.8%، ومما يثبت جودة النموذج هو اختبار فيشر والمقدر بـ $F=9.232$ وهي معنوية عند مستوى معنوية 5 % لان قيمة المعنوية لها كانت 0.003 وهي اقل من 0.05 اي ان النموذج صالح للتنبؤ .

وفي الأخير نرفض الفرضية الصفرية ونقول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لا نمط القيادة الإدارية والمتمثلة في (النمط الديمقراطي ، النمط الحر) على بعد المهارات الإدارية كأحد ابعاد التقييم الاداري لدى موظفي التربية بالوادي عند مستوى معنوية إحصائية 5 %.

خلاصة الفصل الثاني:

بعد اسقاط الدراسة الميدانية على الدراسة النظرية ، حاولنا الاجابة على فرضيات الدراسة المتعلقة بالجانب التطبيقي ، ولقد وضعنا ثلاث فرضيات من اجل الاجابة على تساؤلات الدراسة التطبيقية وهم فرضية العلاقة من خلال معامل الارتباط واختباره احصائيا والذي وجدنا من خلاله ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة في أنماط القيادة الإدارية والمتغير التابع وهو تقييم الأداء ، اما فرضية الفرق فوجدنا انه لا توجد أي فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور أنماط القيادة الإدارية ومحور تقييم الأداء تعزى للمعلومات الشخصية ، واخيرا فرضية التأثير والتي تم فيها استخدام فيها العلاقة الانحدارية المتمثلة في الانحدار البسيط والانحدار المتعدد ، وتوصلنا فيها بالآخر انه هناك أثر ذو دلالة إحصائية أنماط القيادة الإدارية على تقييم الاداء عند مستوى معنوية إحصائية 5 %.

الخاتمة

الخلاصة :

تعتبر القيادة عملية سيكولوجية لتوجيه التابعين والتأثير في أفكارهم ومشاعرهم ، سلوكهم والتنسيق بينهم لتحقيق أهداف معينة بشكل مرغوب ، كما تعرف القيادة الإدارية بأنها التأثير الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال بشكل مرغوب لتحقيق أهداف التنظيم .

إن القيادة تقوم على سمة أو مجموعة من السمات القيادية الموروثة التي يتمتع بها فرد معين والتي تجعل منه قائدا ناجحا ، في كل المواقف كما تؤكد هذه النظرية على أن القادة يولدون ولا يصنعون ، فظهرت النظريات السلوكية القائد ومعها العديد من الأنماط السلوكية للقائد كأسلوب القائد الأوتوقراطي الاستغلالي ، أسلوب القائد الديمقراطي وكذلك أساليب القيادة الإدارية التي أفرزتها استنادا على تفاعل اهتمام القائد بمرؤوسيه ، وشخصية القائد وسلوكه وعوامل المواقف التي يعيشها.

وعلى ضوء ما تقدم اتضح لنا أنه لا يوجد أسلوب مثالي للقيادة الإدارية وعلى القادة أن يزاولوا الموائمة من أسلوب قيادي إلى آخر وفق متطلبات الظروف والمواقف الصغيرة.

نتائج الدراسة

من خلال الدراسة النظرية و التطبيقية ثم التوصل إلى جملة من النتائج :

- 1- أفراد العينة لا تمتاز بالاتساق الداخلي وغير مرتبطة مع إجمالي محور انماط القيادة الإدارية
- 2- أفراد العينة تمتاز بالاشتاق الداخلي مع محور التقييم أداء وهي مرتبطة من الدرجة الكلية للمحور
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية وتقييم الأداء في المؤسسات العمومية بولاية الوادي عند مستوى معنوي 72%
- 4- لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور أنماط القيادة الإدارية تعزى لخصائص العينية عند مستوى دلالة احصائية 5 %
- 5 - توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور تقييم الأداء تعزى لخاصيتي الجنس و العمر عند مستوى دلالة إحصائية 5 %

6- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة متمثلة في النمط الديمقراطي الديكتاتوري، النمط الحر على تقييم الأداء بالمؤسسات العمومية في ولاية الوادي عند مستوى معنوي احصائي 5 % .

التوصيات :

- يقتضي علينا في نهاية هذه الدراسة وبناء على النتائج التي توصلنا اليها أن نقدم جملة من التوصيات التي نراها ضرورية وذات صلة وثيقة بالموضوع محل الدراسة والتي نوردتها كما يلي :
- توعية الفرد العامل بضرورة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات مما يكسبه الشعور بالاهتمام من طرف الإدارة.
- محاولة تقرب المدير من العمال أثناء الزيارات إلى أماكن العمل من خلال تقديم النصائح و التوجيهات.
- اجراء دوارت تدريبية للقيادة في مجال التعامل مع المورد البشري داخل المؤسسة.
- توفير الجو الاجتماعي و على القيادة الإدارية التحكم في ذلك و استعمال العلاقات الإنسانية لأن الجو الاجتماعي في العمل هو الأساس في التأثير على التزام العامل داخل المؤسسة.
- محاولة تقرب المدير من العمال أثناء الزيارات إلى أماكن العمل من خلال تقديم النصائح والتوجيهات

أفاق الدراسة:

اعطاء نظرة عامة حول القيادة الإدارية والدور الذي تلعبه داخل المؤسسة المعاصرة .

للقيادة الإدارية أهمية كبيرة في تقييم أداء المؤسسة والعاملين.

القيادة السليمة تحقق جميع أهداف المؤسسة.

قائمة المراجع

المراجع:

- 1- أبو القاسم هيثم مصطفى عبد الله، مبادئ علم الادارة العامة، دار الكتب الوطنية، ط1، بنغازي، ليبيا، 2002.
- 2- أحمد صقر عاشور، ادارة القوى العاملة ، دار النهضة، مصر، 2004.
- 3- الحناوي محمد صالح، إسماعيل السيد، تنمية القيادة، دار الطباعة، ط2، الاسكندرية، 2003.
- 4- د. الزغيبي عمر، د. محمد تركي البطانية، القيادة الادارية، دار وائل للنشر، ط1، 2014.
- 5- الزيد بن خالد عبد الوهاب، القيادة الادارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013.
- 6- ج كورتو، الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية، تر، سالم العيسى، دار علاء الدين، ط1، سوريا.
- 7- جيرالد جير ينبرخ، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تر، رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي سيوني، دار المريخ، ط1، السعودية.
- 8- ربابعة علي محمد، إدارة موارد البشرية، دار النشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2003.
- 9 - رواية حسن، ادارة الموارد البشرية، (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، اسكندرية، 2003.
- 10- زويلف مهدي حسن، ادارة الافراد (مدخل كمي)، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الاردن، 1999.
- 11- أحمد سيد مصطفى ، ادارة الموارد البشرية، دار الكتب، مصر، 2000.
- 12- ثابت زهير، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 13- الشماع خليل محمد حسن، فيصل كاظم محمود ،نظرية المنظمة ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،ط1، عمان ،الاردن ، 2000.
- 14- شوقي إبراهيم عبد الحميد وآخرون، علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب، القاهرة، (د.ط.)، (د.ت.).
- 15- طريق شوقي، السلوك القيادي وفعالية الادارة، دار غريب، القاهرة، ط 1992.
- 16- عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي
- 17- عاطف محمد عبيد، ادارة الافراد من ناحية التطبيقية، القاهرة، 2000.
- 18- عباصرة حسن محمود، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.
- 19- العتيبي ضار وآخرون، العملية الادارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، الاردن.
- 20- عقيلي عمر وصفي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2005.

- 21- القحطاني سالم بن سعيد، القيادة الادارية، القواعد ونموذج القيادي العالمي، دار النشر، مجلة البحوث العلمية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2001.
- 22- ماريون أي هاينز، تر، محمود مرسى واخرون
- 23- محمد عباس، سهيلة علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الاردن، 1999.
- 24- محمد عبد المقصود محمد، القيادة الادارية، مكتبة المجتمع، ط1، عمان، الاردن.
- 25- المغربي تامر بن علوج، القيادة العليا والأداء ، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2003.
- 26- نجم عبود نجم، القيادة الادارية في القرن الواحد و العشرين، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2010.

رسائل الجامعية:

- 1- بن شريط المبلود، القيادة الادارية والاتصال في المنظمة، رسالة ماستر، قسم علوم التسيير، تخصص ادارة الاعمال، المركز الجامعي يحي فارس، المدير، 2006.
- 2- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004.
- 3- رجم فالد، أثر نظام معلومات والموارد البشرية على أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص، ادارة القوى العاملة، 2012.

الملاحق :

Statistics

	Mean	Std. Deviation
يتجاوب المسؤول مع مقترحات الموظفين	1.72	.804
يتساهل المسؤول مع الموظفين المقصرين	2.40	.807
يفوض المسؤول أغلب صلاحياته للموظفين	2.52	.624
يتردد المسؤول في اتخاذ قراراته	2.65	.633
يشعر الموظفون بالحرية و الاستقلالية في التعامل مع المسؤول	2.45	.675
النمط الحر	2.3467	.35101

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.512	15

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.789	10

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.722	25

Statistics

	Mean	Std. Deviation
يعمل المسؤول على اشركنا في تخطيط العمل	2.57	.621
يهتم المسؤول باقتراحاتنا وملاحظاتنا	2.50	.567
يفتح المسؤول باب الحوارات و النقاشات الجادة في تحسين الاداء	2.50	.567
يفوض المسؤول بعض صلاحياته	2.20	.684
يشجع المسؤول الافكار المبدعة	2.25	.704
النمط الديمقراطي	2.4000	.69380

Statistics

	Mean	Std. Deviation
يلزم المسؤول الموظف بحد أدنى من الأدق	2.45	.594
ينفذ المسؤول جزئياً اللوائح والتعليمات في ممارسة وظيفته	1.97	.712
يتردد المسؤول في منح الحرية و السلطة للموظفين	1.75	.751
يتفرد المسؤول بالرأي في مخططات العمل دون استشارة الموظفين	1.75	.836
يعتمد المسؤول على أسلوب الامر والنهي في ممارسة مهامه	2.50	.597

Statistics

	Mean	Std. Deviation
اتشعر ان المسؤول الاداري سريع البديهة قادر على حل المشكلات	2.40	.694
اتمس في مسؤولي الاداري الثقة بالنفس والاعتداد بالرأي	2.53	.536
تبدو صفتي الهدوء والاتزان في مسؤولي حالة المواقف الحرجة	2.52	.624
السمات الشخصية	2.4833	.48099

Statistics

	Mean	Std. Deviation
استطاع المسؤول تكوين فريق عمل يسوده روح التعاون	2.65	.633
المسؤول الاداري عادل وموضوعي في الحكم على الآخرين	2.45	.675
يخص المسؤول الاداري بالاحترام من طرف الآخرين	2.37	.802
العلاقات	2.4889	.46117

Statistics

	Mean	Std. Deviation
المسؤول الاداري ملم بكل اللوائح والقوانين في مجال اختصاصه	2.55	.594
المسؤول الاداري مستوعب ومستخدم لتكنولوجيا المعلومات لصالح العمل	2.78	.490
المسؤول الاداري لديه قدرة كبيرة على المراقبة والاشراف والمتابعة	2.28	.666
المسؤول الاداري يظهر الرشادة والمعرفة والقدرة على التصرف في الموارد المالية المتاحة له	2.47	.623
المهارات الادارية	2.5208	.42008

Correlations

		النمط الديمقراطي	النمط الديكتاتوري	النمط الحر	أنماط القيادة الادارية	تقييم الاداء
النمط الديمقراطي	Pearson Correlation	1	.693**	.187	.256*	.716**
	Sig. (2-tailed)		.000	.154	.048	.000
	N	60	60	60	60	60
النمط الديكتاتوري	Pearson Correlation	.693**	1	.244	.198	.607**
	Sig. (2-tailed)	.000		.060	.130	.000
	N	60	60	60	60	60
النمط الحر	Pearson Correlation	.187	.244	1	.745**	.518**
	Sig. (2-tailed)	.154	.060		.000	.000
	N	60	60	60	60	60
أنماط القيادة الادارية	Pearson Correlation	.256*	.198	.745**	1	.515**
	Sig. (2-tailed)	.048	.130	.000		.000
	N	60	60	60	60	60
تقييم الاداء	Pearson Correlation	.716**	.607**	.518**	.515**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	60	60	60	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
أنماط القيادة الادارية	.121	60	.079	.978	60	.356
تقييم الاداء	.200	60	.100	.899	60	.064

a. Lilliefors Significance Correction

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الادارية القيادة أنماط	30	2.2600	.22376	.04085
اداري	30	2.2956	.19705	.03598
الاداء تقييم	30	2.5200	.34978	.06386
اداري	30	2.4800	.40378	.07372

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الادارية القيادة أنماط	Equal variances assumed	.037	.848	-.653	58	.516	-.03556	.05444	-.14452	.07341
	Equal variances not assumed			-.653	57.088	.516	-.03556	.05444	-.14456	.07345
الاداء تقييم	Equal variances assumed	.069	.793	.410	58	.683	.04000	.09753	-.15523	.23523
	Equal variances not assumed			.410	56.844	.683	.04000	.09753	-.15532	.23532

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
أنماط القيادة الادارية	Between Groups	.018	3	.006	.134	.940
	Within Groups	2.579	56	.046		
	Total	2.597	59			
تقييم الاداء	Between Groups	.145	3	.048	.332	.802
	Within Groups	8.155	56	.146		
	Total	8.300	59			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
أنماط القيادة الادارية	Between Groups	.003	2	.002	.037	.963
	Within Groups	2.594	57	.046		
	Total	2.597	59			
تقييم الاداء	Between Groups	.298	2	.149	1.061	.353
	Within Groups	8.002	57	.140		
	Total	8.300	59			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
أنماط القيادة الادارية	Between Groups	.092	3	.031	.683	.566
	Within Groups	2.505	56	.045		
	Total	2.597	59			
تقييم الاداء	Between Groups	.588	3	.196	1.424	.245
	Within Groups	7.712	56	.138		
	Total	8.300	59			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
أنماط القيادة الادارية	Between Groups	.152	3	.051	1.159	.333
	Within Groups	2.445	56	.044		
	Total	2.597	59			
تقييم الاداء	Between Groups	.216	3	.072	.498	.685
	Within Groups	8.084	56	.144		
	Total	8.300	59			

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.515 ^a	.266	.253	.32415

a. Predictors: (Constant), أنماط القيادة الادارية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.206	1	2.206	20.991	.000 ^b
	Residual	6.094	58	.105		
	Total	8.300	59			

a. Dependent Variable: تقييم الاداء

b. Predictors: (Constant), أنماط القيادة الادارية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.401	.460		.871	.387
أنماط القيادة الادارية	.922	.201	.515	4.582	.000

a. Dependent Variable: تقييم الاداء

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.924 ^a	.854	.846	.18896

a. Predictors: (Constant), النمط الديمقراطي , النمط الديكتاتوري

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	11.650	3	3.883	108.762	.000 ^b
Residual	2.000	56	.036		
Total	13.650	59			

a. السمات الشخصية

b. Predictors: (Constant), النمط الديمقراطي , النمط الديكتاتوري

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.182	.184		.990	.326
النمط الديمقراطي	.411	.049	.592	8.347	.000
النمط الديكتاتوري	.317	.065	.353	4.908	.000
النمط الحر	.218	.072	.159	3.022	.004

a. السمات الشخصية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.691 ^a	.477	.449	.34240

a. Predictors: (Constant), النمط الديمقراطي , النمط الديكتاتوري

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	5.983	3	1.994	17.011	.000 ^b
Residual	6.565	56	.117		
Total	12.548	59			

a. العلاقات Dependent Variable:

b. Predictors: (Constant), النمط الديمقراطي , النمط الديكتاتوري

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.196	.333		.589	.558
	النمط الديمقراطي	.159	.089	.240	1.787	.079
	النمط الديكتاتوري	.100	.117	.116	.853	.397
	النمط الحر	.706	.131	.538	5.392	.000

a. العلاقات Dependent Variable:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.575 ^a	.331	.295	.35270

a. Predictors: (Constant), النمط الديمقراطي , النمط الديكتاتوري

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3.445	3	1.148	9.232	.000 ^b
Residual	6.966	56	.124		
Total	10.411	59			

a. Dependent Variable: المهارات الادارية

b. Predictors: (Constant), النمط الديمقراطي , النمط الديكتاتوري

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.195	.343		3.480	.001
النمط الديمقراطي	.324	.092	.535	3.526	.001
النمط الديكتاتوري	-.087	.120	-.111	-.724	.472
النمط الحر	.328	.135	.274	2.431	.018

a. Dependent Variable: المهارات الادارية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.821 ^a	.674	.657	.21968

a. Predictors: (Constant), النمط الديمقراطي , النمط الديكتاتوري

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	5.597	3	1.866	38.662	.000 ^b
Residual	2.703	56	.048		
Total	8.300	59			

a. Dependent Variable: تقييم الاداء

b. Predictors: (Constant), النمط الديمقراطي , النمط الديكتاتوري

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.591	.214		2.766	.008
النمط الديمقراطي	.301	.057	.556	5.254	.000
النمط الديكتاتوري	.090	.075	.129	1.201	.235
النمط الحر	.409	.084	.382	4.862	.000

Dependent Variable: تقييم الاداء

الاستبيان

يرجى الاجابة على الاسئلة هذا الاستبيان . بكل موضوعية وصراحة وذلك في اطار دراسة تتعلق بتقييم ممارسات القيادة الادارية. بهدف استكمال الجانب التطبيقي لدراسة حالة مديرية التربية لولاية الوادي .

(في الخانة المناسبة: X للإجابة على الاسئلة توضع العلامة)

المحور الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2- السن: ☐ من 20 الى 30 سنة

☐ من 30 الى 40 سنة

☐ من 40 الى 50 سنة

☐ من 50 الى 60 سنة

☐ أكثر من 60 سنة

3- المؤهل العلمي:

☐ لمعهد التكنولوجيا ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ ماجستير ☐ دكتور

4- الرتبة: ☐ استاذ مدرسة ابتدائية ☐ استاذ متوسط ☐ استاذ ثانوي

☐ مشرف تربوي ☐ مستشار ☐ مقتصد ☐ ناظر

☐ نائب مدير

5- الأقدمية المهنية: أقل من 10 سنوات ☐ من 10 الى 20 سنة ☐

☐ من 20 الى 30 سنة ☐ أكثر من 30 سنة

ثانياً - أنماط القيادة الادارية:

رقم	أنماط القيادة	نعم	لا	احيانا
1	يعمل المسؤول على اشركنا في تخطيط العمل			
2	يهتم المسؤول باقتراحاتنا وملاحظاتنا			
3	يفتح المسؤول باب الحوارات و النقاشات الجادة في تحسين الاداء			
4	يفوض المسؤول بعض صلاحياته			
5	يشجع المسؤول الافكار المبدعة			
6	يلزم المسؤول الموظفين بحد ادنى من الادنى			
7	ينفذ المسؤول جزئيا اللوائح والتعليمات في ممارسة وظيفته			
8	يتردد المسؤول في منح الحرية و السلطة للموظفين			
9	يتفرد المسؤول بالرأي في مخططات العمل دون استشارة الموظفين			
10	يعتمد المسؤول على اسلوب الامر والنهي في ممارسة مهامه			
11	يتجاوب المسؤول مع مقترحات الموظفين			
12	يتساهل المسؤول مع الموظفين المقصرين			
13	يفوض المسؤول اغلب صلاحياته للموظفين			
14	يتردد المسؤول في اتخاذ قراراته			
15	يشعر الموظفون بالحرية و الاستقلالية في التعامل مع المسؤول			

–ثالثا: تقييم الأداء

رقم	السؤال	نعم	لا	أحيانا
1	اتشعر ان المسؤول الاداري سريع البديهة قادر على حل المشكلات			
2	اتمس في مسؤولي الاداري الثقة بالنفس والاعتداد بالرأي			
3	تبدو صفتي الهدوء والاتزان في مسؤولي حالة المواقف الحرجة			
4	استطاع المسؤول تكوين فريق عمل يسوده روح التعاون			
5	المسؤول الاداري عادل وموضوعي في الحكم على الآخرين			
6	يخص المسؤول الاداري بالاحترام من طرف الآخرين			
7	المسؤول الاداري ملم بكل اللوائح والقوانين في مجال اختصاصه			
8	المسؤول الاداري مستوعب ومستخدم لتكنولوجيا المعلومات لصالح العمل			
9	المسؤول الاداري لديه قدرة كبيرة على المراقبة . الاشراف والمتابعة			
10	المسؤول الاداري يظهر الرشادة والمعرفة والقدرة على التصرف في الموارد المالية المتاحة له			