



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية
قسم علوم الاعلام والاتصال وعلم المكتبات
تخصص اتصال وعلاقات عامة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر في علوم الاتصال

أثر أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية

دراسة ميدانية بمؤسسة سونالغاز قالمة

تحت اشراف الأستاذ :

* نايلي خالد

من إعداد الطلبة:

➤ فرطاس أميرة

➤ رزقي إكرام

➤ سامعي هند

تشكيل لجنة المناقشة

الرقم	الأستاذ	الجامعة	الرتبة العلمية	الصفة
1		8 ماي 1945 قالمة	أستاذ محاضر "ب"	رئيساً
2	نايلي خالد	8 ماي 1945 قالمة	أستاذ محاضر "ب"	مشرفاً
3		8 ماي 1945 قالمة	أستاذ محاضر "أ"	عضو مناقشاً

السنة الجامعية: 2019-2020



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية
قسم علوم الاعلام والاتصال وعلم المكتبات
تخصص اتصال وعلاقات عامة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر في علوم الاتصال

أثر أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية

دراسة ميدانية بمؤسسة سونالغاز قالمة

تحت اشراف الأستاذ :

* نايلي خالد

من إعداد الطلبة:

➤ فرطاس أميرة

➤ رزقي إكرام

➤ سامعي هند

السنة الجامعية: 2019-2020

شكر

نهدي ثمرة هذا العمل الى الوالدين العزيزين حفصهما الله ورعاهما

والى كل من ساهم في تعليمنا خلال مسارنا الدراسي

وكل من ساهم ولو بجزء بسيط في مساعدتنا على إنجاز هذا العمل

كما نهدي هذا العمل أيضا الى رفقنا وزملائنا في الجامعة

وكل من تمنا لنا النجاح والتوفيق

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى إبراز أثر أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية، وقد طرح هذا الموضوع نظرا لأهميته في بيئة الأعمال لمختلف المؤسسات، و نظرا لتأثيراته و انعكاساته على إستمرارية المؤسسة و ريادتها ،أصبح للقيادة الادارية مساهمة فعالة في بلوغ المؤسسات لأهدافها عن طريق الأداء الفعال الناجم عن تعامل القائد الاداري مع كل فرد وفق ما يتلائم مع طبيعته، حيث تم إختيار المصلحة التجارية لمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة لإجراء الدراسة الميدانية وهذا بالاعتماد على المنهج الوصفي و الاستعانة بالاستبيان كأداة للدراسة والتي تمت الاجابة عنها ،تم توزيع 30 نسخة و استرجع منها 24 نسخة قابلة للدراسة و استبعاد 6 لعدم صلاحيتها للتحليل.

قد توصلت الدراسة الى أن للقائد الاداري دور كبير في الرفع من مستوى أداء العامل نحو الافضل باعتماده على نمطين هما : النمط الديمقراطي التشاركي و النمط البيروقراطي و الذي يعتبر المنطلق الاول للوصول الى الأهداف المراد تحقيقها.

الكلمات المفتاحية :

القائد الإداري، أنماط القيادة، الأداء الوظيفي.

Summary

This study aimed to highlight the effect of administrative leadership styles on job performance in economic institutions, and this topic was raised due to its importance in the business environment for various institutions, and due to its effects and implications on the continuity and leadership of the institution, the administrative leadership has become an effective contribution to the institutions achievement of their goals through Effective performance resulting from the administrative leader's dealing with each individual according to what suits his nature, whereas the commercial department of Sonelgaz Corporation, Guelma was selected to conduct the field study and this is based on the descriptive approach and the use of the questionnaire a study tool that was answered, 30 copies were distributed, 24 copies were retrieved subject to study and 6 excluded because they are not valid for analysis.

The study found that the administrative leader has a major role in raising the level of the worker's performance towards the best, by relying on two

المخلص

patterns: the participatory democratic style and the bureaucratic style, which is the first stepping stone to reaching the goals to be achieved.

Key Words :

Administrative leader, Leadership styles, job performance.

-	ملخص
-	فهرس
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
1	مقدمة
3	الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة
4	أولا : الإشكالية
6	ثانيا : أسباب اختيار الموضوع
6	ثالثا : أهداف الدراسة
7	رابعا : أهمية الدراسة
7	خامسا : تحديد المفاهيم
10	سادسا : الدراسات السابقة
13	سابعا : المقاربة النظرية للدراسة
15	ثامنا : الاجراءات المنهجية
19	الفصل الثاني : القائد الإداري والقيادة الإدارية
19	تمهيد
20	1- ماهية القيادة الإدارية
20	1-1 - تعريف القيادة الإدارية وأهميتها
23	1-2 - أساليب وانماط القيادة الإدارية
30	1-3 - نظريات القيادة الإدارية وعناصرها
32	2- متطلبات القيادة الإدارية وصفات القائد الإداري
32	2-1 - متطلبات القيادة الإدارية
34	2-2 - مهارات القيادة الإدارية والعوامل المؤثرة فيها

36	2-3- صفات القائد الإداري ومصادر قوته.....
40	الخلاصة.....
41	الفصل الثالث : علاقة القيادة الإدارية بالأداء الوظيفي
42	تمهيد.....
43	1- الأداء الوظيفي وأهميته.....
43	1-1- أهمية الأداء الوظيفي.....
44	1-2- عناصر الأداء الوظيفي.....
45	1-3- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.....
49	2- مساهمة القيادة الإدارية في التأثير على الأداء الوظيفي للموظفين
49	2-1- علاقة انماط القيادة الادارية بالأداء الوظيفي
51	2-2- العوامل المحددة للنمط القيادي
54	2-3- أثر النمط القيادي على الأداء الوظيفي
56	الخلاصة
57	الفصل الرابع : المعالجة الكمية لبيانات الدراسة
59	تمهيد.....
62	1- عرض وتحليل البيانات
78	2- نتائج الدراسة
81	الخلاصة.....
83	الخاتمة
86	قائمة المصادر والمراجع.....
89	قائمة الملاحق.....

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	صفحة
1	شكل رقم 01: الأنماط القيادية الثلاثة وعلاقة القائد الإداري مع المرؤوسين	29
2	الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز ولاية قالمة	95
3	شكل رقم 03 : الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز ولاية قالمة	100

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	صفحة
المحور الأول		
1	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	59
2	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	60
3	يوضح توزيع أفراد العينة حسب عقد العمل	60
4	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	61
5	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	62
المحور الثاني		
6	يوضح استعمال القائد للعقوبة من أجل المحافظة على الاستقرار	63
7	يوضح استخدام القائد الإداري لأسلوب تعويض صلاحياته لتسهيل مسار العمل	64
8	يوضح تقبل القائد لأي تغيير يقترحه الموظفين في أسلوب العمل	64
9	يوضح مشاركة القائد للموظفين في التخطيط للعمل	65
10	يوضح توجيه القائد الإداري تعليما يعتبر قابلة للنقاش	66
11	يوضح اهتمام القائد الإداري بتطبيق القوانين حرفيا وبصرامة	66
12	يوضح إعطاء القائد الإداري الحرية التامة للموظفين	67
13	يوضح تحفيز القائد للموظفين في المشاركة لصناعة القرارات	68
المحور الثالث		
14	يوضح طبيعة العمل التي تربط بين الموظفين والقائد	68

قائمة الجداول

69	يوضح تشجيع القائد الإداري للعلاقات التعاونية بين الموظفين والقائد	15
69	يوضح الثقة العامة في القائد الإداري	16
70	هل القائد الإداري لديه احترام مع كل العاملين معه	17
71	يوضح تركيز القائد الإداري على ضرورة الالتزام بالضوابط الأخلاقية في العمل	18
71	يوضح إعطاء القائد الإداري اهتمام شخصي لكل موظف	19
72	يوضح توجيه القائد الإداري انتباه للموظف لضرورة معالجة الأخطاء والمشاكل	20
المحور الرابع		
73	يوضح أن النمط الإداري السائد في المؤسسة حافز لترقية الأداء الوظيفي	21
73	يوضح اهتمام المدير باقتراحات المرؤوسين في العمل بتشجيعهم على رفع أدائهم الوظيفي	22
74	يوضح سعي القائد الديمقراطي على تحقيق الاندماج حافز لترقية الأداء الوظيفي	23
75	يوضح أن النمط الحر مناخ العمل حيث يسود الفوضى	24
75	يوضح ضعف التفاعل بين الموظف والمدير يساهم في انخفاض مستوى الأداء المطلوب	25
76	تبين تبادل أفراد فريق العمل الخبرات والمهارات مما يسهل في تأدية العمل المطلوب	26
76	يوضح علاقات العمل السائدة غي المؤسسة تؤكد على الاستقرار والأداء الجيد	27

مَقْدِمَةٌ

تحتاج المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها خاصة منها الاقتصادية الى قيادات يتحملون المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهداف هذه المنظمات وانجاز أعمالها بكفاءة عالية، وبدون تلك القيادات الواعية والمسؤولة فانه يتعذر عليها ممارسة نشاطها المرغوب فيه بل وتتخبط في سعيها نحو تحقيق أهدافها وطموحاتها.

وقد أدى تعقد العمليات الادارية والاتجاه الى أكبر حجم المنظمات وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية وكذلك تأثير الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية على هذه المنظمات الى مواصلة البحث والاستمرار في التحديد والابتكار والتطوير وهي أمور لا تتحقق الى في ظل قيادة ادارية واعية ومتفهمة.

ولذلك تحظى القيادة باهتمام كافة المجتمعات، فهي تتعلق بالتأثير في الافراد والجماعات وانجاز الأعمال وتطوير المؤسسات، وأصبح واضحاً في عصرنا الحالي أن تقدم الأمم نتيجة طبيعية لفعالية قياداتها في العديد من المجالات ولذا تحاول مختلف المؤسسات الكشف عن القدرات القيادية بين أفرادها والعمل على تدريبها وتنميتها لأداء دورها القيادي في تحقيق أهداف التنمية.

والقيادة عملية تتميز بأنها مستمرة الفعالية ويرتبط نجاحها بهذه الاستمرارية التي تنم عن علاقة وطيدة بين الرئيس والمرؤوس، ومن خلال هذه العلاقة يستطيع الرئيس ان يؤثر في سلوك المرؤوسين، ومن خلالها يمد المرؤوس رئيسه بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات.

ومما لا شك فيه ان النمط القيادي المطبق في المنظمة والمتبع مع الافراد له تأثير مباشر على مستوى أدائهم للعمل وانجازهم الاهداف المطلوبة، في سبيل ضمان الاستمرارية والبقاء للمؤسسة، وذلك في ظل منافسة حادة وفي بيئة يعد فيها الثابت الوحيد هو التغيير.

ومن خلال ما تطرقنا اليه سابقا فقد تم تقسيم البحث الى جانب نظري وآخر تطبيقي، فكانت الفصول كالتالي:

الفصل الاول: تم التعريف بمشكلة البحث وأسباب اختيار الموضوع واهدافه وأهميته مع تحديد المفاهيم و الدراسات السابقة، وتحديد الاطار المنهجي للدراسة.

الفصل الثاني : فقد تم تخصيصه حول القائد الاداري والقيادة الادارية وذلك بعرض مفهومها وأهميتها وأساليبها وأهم أنماطها مع ذكر أهم نظرياتها وعناصرها كما تطرقنا الى صفات القائد الاداري و العوامل المؤثرة فيها.

الفصل الثالث : وفيه قمنا بدراسة علاقة القيادة الادارية بالأداء الوظيفي من خلال التطرق الى أهميته وعناصره ودراسة العوامل المؤثرة فيه وكيف تساهم هذه القيادة في التأثير على الأداء الوظيفي.

الفصل الرابع :تناولنا في هذا الفصل الدراسة الميدانية حيث قمنا بعرض النتائج وتحليلها وبذلك الوصول الى نتائج الدراسة. (1)

(1) طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، بإمارة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.

الفصل الأول :

الإطار المنهجي

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

أولا : الإشكالية:

نتيجة للتطورات المتسارعة والتغيرات المتزامنة التي تعرفها المؤسسات اليوم سواء كانت العمومية او الخاصة، الإنتاجية او الخدماتية تواجه تحديات كبيرة في بيئتها التي تهدد بقائها واستمرارية نشاطاتها وهذا ما يحتم على هذه المؤسسات مواجهة مثل هذه التحديات.

الامر الذي يتطلب منها قدرات كبيرة تمكنها من تطوير حلول وأفكار وراء جديدة تسمح لها بالاستمرار والنمو والتطور. وفي هذا الإطار تقدم القيادة عنصرا هاما لتفعيل قدرة المؤسسات على أداء دورها وتحقيق أهدافها، وهي من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير في حركة ونشاط المؤسسة وخلق التفاعل من اجل تحقيق أهدافها وأهداف الافراد على حد سواء، حيث تساهم علاقات العمل بين القائد والموظف في ترشيد سلوك الافراد وحشد طاقتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم امورهم وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف والغايات الموجودة وهذا بناء على التفاهم والتعاون والثقة المتبادلة.

في حين يؤثر سوء التفاهم وتوتر العلاقات السائد سلبا على مستوى أداء العمل بحيث يتوقف نجاح المؤسسات على قدرة وكفاءة قيادتها وذلك راجع الى الدور الذي يلعبه القائد في المؤسسة من خلال توجيه العاملين والتأثير في سلوكهم.

فباختلاف الأنماط القيادية السائدة تتفاوت الادعاءات المختلفة او النتائج المترتبة عنها، فالنمط القيادي الديمقراطي قد ينتج جمعة أكثر تعاونا وإيجابية بينما النمط القيادي التسلطي قد ينتج جماعات سلبية غير متعاونة، كما قد نجد نمطا قياديا مغايرا لسابقه اين يكون فيه القائد مجرد مستشار يترك حرية اختيار أسلوب العمل للعامل، مما يؤدي في اغلب الأحيان الى انتشار الفوضى.

ومما يكن نمط القيادة السائد فان الممارسة اليومية قد تختلف تبعا للظروف السائدة، فالقائد هو الذي يجعل الاتباع من العمال يحبون العمل وارتفاع الروح المعنوية بينهم، وذلك حسب الأنماط المتبعة في الواقع المعاش داخل المؤسسات ومن بين هذه المؤسسات نجد المؤسسات الاقتصادية التي تهتم بهذه الأنماط القيادية.

فالنمط الذي يحقق تحسن في الأداء قد يحقق ازدهارا اقتصاديا يعود بالفائدة على الجميع، وذلك تعمل مختلف المؤسسات الاقتصادية على اختيار نمط يحقق لها هذا الازدهار، ومن بين هذه المؤسسات الاقتصادية، نجد مؤسسة شركة الكهرباء والغاز سونالغاز.

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

وتسعى بذلك الى تحقيق الاستمرار والتطوير في مجالها، وهذه المهمة لا تتحقق الا في ظل قيادة واعية بهدف تحديد أبرز المشاكل التي تتعرض لها المؤسسة وتقديم حلول لها من اجل تحقيق أهدافها واهداف العاملين والمتعاملين معها وذلك بالسهر على تحسين انماطهم لأنه يعد من اهم محددات النجاح للمؤسسة مهما كان نوع نشاطها.

وباعتبار القيادة عملية تأثير في الاخرين تعمل مؤسسة سونلغاز على توجيه قدراتهم وتوجيه اهتماماتهم في الاتجاه الذي يضمن تحقيق اهداف المؤسسة، وان نجاح القائد يتوقف أساسا على خصائصه وسماته الشخصية التي تحدد نوع النمط القيادي الأنسب لتسييرها وتحقيق مطالب العمال والتوفيق بين أفكارهم.

ومن هذا المنطلق تأتي هذه الدراسة في محاولتنا للتعرف على النمط القيادي تأتي هذه الدراسة في محاولتنا للتعرف على النمط القيادي السائد في مؤسسة الكهرباء والغاز سونالغاز وتأثيره على الأداء الموظفين داخل المؤسسة ومما تقدم يمكن طرح التساؤل التالي والذي سيكون المحور الأساس لدراستنا.

ما هو اثر الأنماط القيادية على اداء العاملين في مؤسسة سونالغاز قالمة؟

وتفرع عن التساؤل الرئيسي ثلاث أسئلة وهي على النحو التالي :

- ماهي أهم أنماط القيادة الإدارية داخل المؤسسة؟

- فيما تبرز العلاقة بين القائد الإداري والموظف داخل المؤسسة؟

- ماهي انعكاسات أنماط القيادة الإدارية على الأداء العام للموظف داخل المؤسسة؟

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

ثانيا : أسباب اختيار الموضوع:

نظرا ان موضوع القيادة وأثرها على الأداء الطبيعي اصبح واسع ومحل دراسة وبحث في مختلف المؤسسات التي أصبحت في بحث دائم عن التسيير الراشد والنمط القيادي الفعال من القائد مع الذين شرف عليهم من حيث الأساليب المتبعة وكيفية التعامل مع العمال ومن اجل تحقيق الأهداف المرتبطة لإدارة وأداء الافراد العاملين في المؤسسة ولتحديد اكثر لأسباب تناول هذا الموضوع نذكر ما يلي:

1- ميولات شخصية لمجموعة البحث حول موضوع القيادة وتأثير انماطها على الأداء الوظيفي.

2- الرغبة في فهم الموضوع اكثر والتعرف على النمط القيادي المطبق في المؤسسة

3- نظرا لتوفره على مصادر ومراجع الكناية فيه.

ثالثا : أهداف الدراسة :

يسعى كل بحث علمي الى تسليط الضوء على مشكلات تعاني منها المؤسسات الاقتصادية ومحاولة تزويد المجتمع الإنساني بمزيد من الحقائق عن الواقع المعاش، حيث تهدف دراسة موضوع القيادة وأثرها مع الأداء الوظيفي تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها :

1- تسليط الضوء على أنماط القيادة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي ومهام الموظفين داخل المؤسسة الاقتصادية.

2- إيجاد العلاقة والاثر من كل نوع من الأنماط القيادية والأداء الوظيفي.

3- التعرف على أنماط القيادة الإدارية كنصر يساعد المؤسسة الاقتصادية في الارتقاء بمكانتها وتحسين معاملتهم مع الجمهور الداخلي والخارجي.

4- الوقوف على واقع القيادة الإدارية داخل المؤسسات الجزائرية.

5- البحث على النمط القيادي المناسب لأداء مهام الموظفين داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

رابعاً : أهمية الدراسة :

من أهمية البحث في موضوع القيادة الإدارية ودورها في المؤسسة خاصة أثرها على الأداء الوظيفي للعاملين فيما يلي :

نظراً لحاجة البيئة الاقتصادية الجزائرية في تطوير الصناعة وخلق ثروة ومناصب عمل، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أشد حاجة في أن تتوفر لديها قيادة تجمع أنماطها المختلفة كالبيروقراطية والديمقراطية التشاركية والحرّة، حتى يضمنوا التواصل بين الأفراد الفاعلة في المؤسسة وصنع استراتيجيات تؤدي بهذه الأخيرة الى تحقيق أهدافها وتكون فعالة، إضافة الى ذلك فإن هذه الدراسات قليلة وما أحوج المؤسسات الاقتصادية إليها خاصة في هته المرحلة التي تمر بها الجزائر حالياً.

خامساً : تحديد المفاهيم :

اعتمدنا في دراستنا هذه على مفاهيم واردة في هذا البحث من بينها :

1- الأثر:

لغة: الأثر، محرّكة، بقية الشيء، ويطلق الأثر على ما بقي من رسم الشيء وجمعه اثار ويقال تأثر الشيء ظهر فيه الأثر بالشيء تطبع فيه.

اصطلاحاً: الأثر هو حصول ما يدل على وجود الشيء والنتيجة، وقال الجرجاني الأثر له ثلاثة معاني الأول بمعنى النتيجة وهو الحاصل من الشيء، والثاني بمعنى العلاقة والثالث بمعنى الجزء، والاثار هي اللوازم المعللة بالشيء، او هي الأمور التي تنتج عن الشيء المسبب⁽¹⁾

اجرائياً: هو ذلك الانعكاس الذي يعود على الفرد بالسلب أو بالايجاب حسب طبيعة البيئة التي يعمل فيها.

2- القيادة :

لغة: تعني صفة القائد او المكان الذي يكون فيه⁽²⁾

(1) د محمد إبراهيم أحمد، العقيدة الصحيحة وأثرها في حياة الامة، مجلة العلوم والبحوث الإسلامية، العدد الثاني، جامعة أم درمان الإسلامية، فيفري 2011، ص03.

(2) المنجد العربي، دار المشرق، بيروت، ط5، 1987، ص822.

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

اصطلاحاً: هي مفهوم مركب يتضمن العديد من المتغيرات المتداخلة والتي تؤثر كل منها في الأخرى وتتأثر بها.

- أما القيادة عند بعض الباحثين فهي :

عرفها هولاندز Holendez : هي علاقة بين شخص له قدرة التأثير ومجموعة تتأثر به وهي تظهر أحسن ما يمكن في اطار العملية الجماعية.

اما جيرالد بينج Jerald Beng وروبرت بارون Robert Baron :

فقدمتا تعريفاً بسيطاً لها بأنها: عبارة عن إجراءات يؤثر فيها القائد على تابعيه باستخدام أساليب غير قهرية لتحقيق اهداف محددة. (1)

اما ستوجديل Stogdill : فيرى انها عملية تؤثر في نشاط جماعة منظمة من اجل تحقيق هدف معين او إرساء قواعد هذا الهدف⁽²⁾ والقيادة مهارة اتصالية وسلوكية عالية يقوم الفرد القائد بالمساعدة في بلوغ الأهداف التي تنشدها الجماعة، وكلما تمكن ذلك القائد من توحيد اهداف الجماعة والمنظمة مع بعضها البعض أصبحت أهدافه اسهل في التحقيق. (3)

كما تعرف القيادة بأنها : "قدرة القائد على اقناع الافراد والتأثر عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تساهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة. (4)

3- مفهوم القيادة الإدارية :

تعني القيادة الإدارية مدى قدرة القائد الإداري على استخدام ما لديه م أنواع السلطة او القوة والمهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم في ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته حيث يقوم بتحفيزهم

(1) مدحت محمد أبو النصر، إدارة منظمات المجتمع المدني، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، 2007، ص181-182.

(2) أحمد فورارة، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص25.

(3) حسن الشيخ، السلوك الإداري، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص155.

(4) محمد حسين العجمي، اتجاهات حديثة في القيادة والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص47.

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

وتوجيههم والاتصال بهم ويقدم لهم الرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المحددة بأقصى فعالية ممكنة. (1)

- **التعريف الاجرائي:** هي نشاط يمارسه القائد الاداري ويستخدم السلطة الرسمية في اتخاذ القرار واصدار الأوامر للتأثير على العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

4- الأداء الوظيفي:

لغة: الأداء، الايصال، القضاء والالتيان.

اصطلاحا: يعبر عن درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو بعكس الكيفية التي يحقق او يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية. (2)

ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور او المهام الذي يشير الى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد(3).

كما يشير الأداء الى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، او يشبع بها الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل الأداء والجهد، فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة، وانما الأداء فيقاس على أساس النتائج. (4)

- **اجرائيا:** هو كل جهد مبذول سواء عضلي أو فكري يقوم به العامل في موقع عمله تنفيذاً لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة.

(1) علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص19.

(2) شاين نزال، القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012/2013، ص24.

(3) نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص18.

(4) المرجع نفسه، ص17.

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

5- المؤسسة الاقتصادية:

-تعرف المؤسسة الاقتصادية كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني. (1)

-تعرف على انها " اندماج عد عوامل بهدف انتاج او تبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين اخرين، وهذا في إطار قانوني ومالي واجتماعي، ضمن شروط تختلف تبعا لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي يقوم به، وتتم هذا الاندماج لعوامل الإنتاج بواسطة تدفقات نقدية حقيقية وأخرى معنوية وكل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد. وتتمثل الأولى في الوسائل والمواد المستعملة في نشاط المؤسسة، اما الثاني فتتمثل في الطرق والكيفيات والمعلومات المستعملة في تسيير ومراقبة الأولى". (2)

-كما تعرف " على انها مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية لطبيعة كانت او غيرها والتي نشغل فيها وفق تركيب معين وتوليفة محددة قصد انجاز او أداء المهام المتوسطة بها من طرف المجتمع". (3)

-اجرائيا : هي عبارة عن مجمع مكون من أشخاص يستخدمون مجموعة من الوسائل المالية والفكرية بغية انتاج وتوزيع ونقل الخدمات والسلع بهدف تحقيق الأرباح أو المنافع الاجتماعية.

سادسا : الدراسات السابقة :

قدمت عدت دراسات منها ما تناول القيادة الإدارية ومنها ما اهتمت بالأداء الوظيفي ومنها من جمعت بين المتغيرين وفي ما يلي بعض هذه الدراسات :

1/ دراسة محمود شكر محمد مهاوش :

دور القيادة في تطوير أداء العاملين في قطاع الاجهزة الكهربائية في العراق سنة 2016.

تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي : ماهو دور القيادة في تطوير أداء العاملين في قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية في العراق؟

(1) عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2006، ص27-28.

(2) ناصر دادي عدوان، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات المحمدية العامة، الجزائر، ط2، 1998، ص08.

(3) أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ص15.

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

وتهدف الدراسة الى التعرف على أسلوب القيادة المتبع في قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية بالعراق والتعرف على دور القيادة في تطوير أداء العاملين واستخدام الباحث المنهج الوصفي. توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها ان غالبية افراد العينة يوافقون على وجود علاقة ارتباط بين تطبيق الأساليب الحديثة في القيادة وأداء العاملين في قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية كما توجد فروقات بين القيادة وتطوير رأس المال البشري.

وقد تمثلت الاستفادة من هذه الدراسة في تشجيع القيادات الإدارية ودعمها حيث ان الدراسة الحالية اتفقت مع الدراسة السابقة في تناولها لموضوع القيادة الإدارية واختلفت الدراسة السابقة عن الدراسة الحالية في انها تناولت موضوع دور القيادة في تطوير أداء العاملين في قطاع الأجهزة الكهربائية في العراق حيث هدفت الى التعرف على أسلوب القيادة المتبع في قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية في العراق بينما تهدف الدراسة الحالية الى التعرف على أنماط القيادة الإدارية السائدة في المؤسسات الاقتصادية وكذلك التعرف على اثر هذه الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي للموظفين. (1)

افادتنا في دراستنا الحالية بحيث تشكل هذه الأجهزة في الوقت نفسه إضافة جديدة من خلال التوسع في الموضوع والمساعدة في تحديد المراجع لتوفير الوقت والجهد.

2/ دراسة الهادي مالك بخيت منتصر:

أثر القيادة الإدارية على إدارة الموارد البشرية بالسودان سنة 2015.

تناولت الدراسة أثر القيادة الإدارية في إدارة الموارد البشرية شركة السكر السودانية وهدفت الدراسة الى التعرف على اثر القيادة الإدارية في إدارة الموارد البشرية من خلال تحقيق الكفاءة والفاعلية والميزة التنافسية واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واختبرت عينة طبقية من الإداريين العاملين بشركة السكر السودانية وأهم النتائج التي توصلت اليها: تعافي شركات ومصانع السكر من انخفاض الروح المعنوية والدافعية لدى العاملين بالشركة وذلك نتيجة هيكل الأجور المطبق من قبل الدولة، وتهتم القيادة الإدارية بشركة السكر السودانية بتطوير: أساليب العمل التي تساعد على رفع كفاءة الموارد البشرية وذلك من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية والمعنوية لدى العاملين وقد أفادت الدراسة في تحسين الوضع النفسي والمادي

(1) محمود شكر محمد مهاوش، دور القيادة في تطوير أداء العاملين في قطاع ال*** الكهربائية في العراق، مذكرة

ماجستير، كلية الدراسات العليا، العراق، 2016، ص30.

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

لدى العاملين واهتمام القيادة الإدارية بتنمية رأس المال الفكري عن طريق التدريب والتأهيل للأفراد العاملين⁽¹⁾.

فالدراسة المالية اتفقت مع الدراسة السابقة من تناولها لموضوع القيادة الإدارية واختلفت الدراسة السابقة عن الدراسة الحالية في انها تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية من خلال تحقيق الكفاءة والفاعلية بينما تهدف الدراسة الحالية الى التعرف على أنماط القيادة الإدارية، كذلك إيجاد أثر كل نوع من أنماط القيادة على الأداء الوظيفي للموظفين ومن جهة أخرى فقد كانت الاستفادة من الدراسة السابقة في اختيار منهج الدراسة في عرض إطار النظري للدراسة الحالية.

3/ دراسة عبد الناصر محمد علي :

أثر القيادة وفن إدارة الوقت في تقييم الأداء بمؤسسات التعليم العالي، رسالة دكتوراه سنة 2015 تمثلت تساؤلات الدراسة في :

هل توجد علاقة القيادة الإدارية المهمة بالعمل والتطوير الإداري وقت إدارة الوقت بالجامعة؟ وهل يمكن ان تحقق القيادة الإدارية في الجامعات أداء إداريا متطورا؟

وهدفت هذه الدراسة الى التعرف على القيادة الإدارية الفعالة وعلاقتها بالوقت في مؤسسات التعليم العالي وتوصلت الدراسة الى نتائج أهمها:

ان هناك علاقة معنوية بين القيادة المهمة بالعمل الجامعي وفن إدارة الوقت وتوجد علاقة معنوية بين القيادة المهمة بالعلاقات الإنسانية بتطوير الأداء الجامعي وفن إدارة الوقت والجامعة.

وقد افادت الدراسة بضرورة وجوب استخدام أسلوب الدافعية والتحفيز مما يقود بالأفراد في العمل.

حيث اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تناولها لموضوع القيادة الإدارية واختلفت الدراسة السابقة عن الدراسة الحالية في انها تناولت موضوع اثر القيادة وفن إدارة الوقت في تقييم لأداء بمؤسسات التعليم العالي، حيث هدفت الى التعرف على القيادة الإدارية الفعالة وعلاقتها بالوقت في مؤسسات التعليم العالي،

(1) الهادي مالك بخيت منتصر، اثر القيادة الإدارية على إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في ادارة الأعمال، جامعة كردقان، السودان، 2015، ص40.

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

بينما تهدف الدراسة الحالية الى التعرف على الدور الهام والفاعل لأنماط القيادة إدارية السائدة بالمؤسسات الاقتصادية واثرها على الأداء الوظيفي للموظفين.

وقد أفادت الدراسة السابقة من اختيار الأساليب الاحصائية المتبعة والكمية التي تمت فيها تحليل البيانات بالإضافة الى تكوين الاستمارة. (1)

سابعاً : المقاربة النظرية للدراسة

لقد ساهم تطور الفكر الاداري في تطور نظريات القيادة ومع تشعب و تعدد الدراسات في مجال القيادة اضافة الى الدراسات التي ركزت على السمات الفردية الشخصية للقائد و أخرى على متغيرات الموقف وأخرى تفترض بأن فعالية القائد تعتمد على متغيراتها السلوكية، من بين هذه النظريات نجد المدخل السلوكي ركز هذا المدخل على سلوك القائد، وسعى الباحثون الى تحديد وتعريف أساليب القيادة التي تمكن القائد من التأثير بفاعلية على المرؤوسين ومن بين هذه الدراسات :

دراسة جامعة اوهايو:

قام باحثها عام 1945 بتحليل القيادة في جماعات عمل مختلفة، وفي ظل ظروف متفاوتة من خلال توزيع استبيانات تحوي قائمة من الاسئلة سميت قائمة " وصف سلوك قائد"، ومن أبرز روادها فليشمال وكارول شارنك اللذان توصلا ال تحديد بعدان لسلوك القائد هما:

- سلوك الاهتمام بهيكل العمل أي توضيح مهام وأساليب العمل، وتقسيم الأداء.

- التعاطف مع العاملين :أي الأخذ بعين الاعتبار أداء وأفكار ومشاعر المرؤوسين وتنمية جو من الصداقة، الثقة، العدالة والاحترام وخفض التوترات رغم ما قدمته دراسة جامعة اوهايو من أبحاث وامتيازات الا أنها لم تراعي متغيرات الموقف بعين الاعتبار .

- رغم أهميتها في التأثير على العلاقة بين متغيري سلوك القائد ونجاحه في القيادة.

(1) عبد الناصر محمد علي، أثر القيادة وفن إدارة الوقت في تقييم الأداء بمؤسسات التعليم العالي، دراسة تطبيقية على الجامعات السودانية، رسالة دكتوراه ادارة أعمال، جامعة النيلين، السودان، 2015، ص55.

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

دراسة جامعة ايوا:

أجريت على تلاميذ مقسمين الى مجموعات يشرف على كل مجموعة قائد يتبع أحد الأنماط القيادية: التسلطي، الديمقراطي، التسبيبي.

قام بها ليببت ووالف وايت وبإشراف كيرت ليفن سنة 1993 اسفرت عن النتائج التالية:

تميزت الجماعات ذات القيادة التسلطية بأنها أعلى انتاجية من بين الجماعات و هي مشروطة بوجود قائد يمارس سلطته و ضغطه على الأفراد.

- الجماعات ذات القيادة الديمقراطية أعلى من نواحي الابتكار في الأنشطة و الدفاعية والتباين في مستوى الأداء و الرضا وروح الفريق والتفاعل الاجتماعي.

- الجماعات ذات القيادة المتسببة منخفضة في جميع النواحي السابقة.

- يعاب على هذه الدراسة اجرائها على الأطفال مما يصعب تعميم النتائج على الأفراد الراشدين (1).

من خلال استعراض موضوع البحث و المتعلق بأنماط القيادة الادارية على الأداء الوظيفي نصل الى تحديد الاطار النظري للدراسة و اختيار اهم نظرية ركزت على الجوانب الرئيسية في الدراسة و أفضل نظرية تطرقت الى الأنماط القيادية في تأثيرها على الأداء الوظيفي نظرية ليببت ووايت الذي تطرق الى النمط الأوتوقراطي الذي يستأثر فيها القائد بصنع القرار لكنه في المقابل قد يكون مهتم بالمناقشة و تبادل الآراء حول العمل و يشجع على مبدأ المشاركة الجماعية في العمل و معرفة الصعوبات التي يمكن أن تعترضهم أثناء العمل من خلال تواجده الدائم في مكان العمل كما أن القائد الديمقراطي المشارك يتخذ القرارات بالإجماع حيث أنه يتفاعل مع أفراد الجماعة و يعمل على أساس تشاركي لأنه يتيح المجال لإستخدام أفكار و خبرات المرؤوسين و التواصل الى قرار جماعي و هكذا اعتمدت هذه الدراسة على هذه النظرية من أجل اثباتها في واقع مؤسسة سونلغاز واذا كانت هذه الأنماط هي فعلا موجودة داخل المؤسسة و يتبعها قادتها في زيادة الاداء الوظيفي و المحافظة على الاستقرار و الرضا و الروح المعنوية لدى العمال.

(1) راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص ص 256-257.

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

ثامنا : الاجراءات المنهجية

1/ حدود الدراسة ومجالاتها

➤ **الحدود المكانية :** تتمثل الحدود المكانية للدراسة في المصلحة التجارية محل الدراسة لمؤسسة

سونلغاز مديريةية التوزيع لولاية قالمه

🚩 **لمحة تاريخية عن الشركة:**

تعتبر شركة سونلغاز من أقدم المنشأة القاعدية، التي عرفها الجزائر، فهي مؤسسة عمومية للكهرباء والغاز حتى تقوم بالمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية والصناعية، وللتعارف أكثر على هذه الشركة سوف نتطرق الى نشأتها وتطورها وأيضا إلى مهامها وأهدافها.

لقد بدأت الإضاءة في الجزائر منذ 1929 والتي جسدت الشبكة الكهربائية بين سنة 1927 و 1929 بمجموع قدره 60000 كلم، وهذا الخط بين المتوسط العالي والمنخفض ولهذا اعتبرت سونلغاز عاملا تاريخيا في مجال التمويل الطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر.

وتمثل مهامها في الإنتاج والنقل والتوزيع عبر قنوات، قوانينها الجديدة أيضا، أعطت لها إمكانية توسيع نشاطها نحو مجالات أخرى للنهوض بقطاع الطاقة مقدمة لقائد المؤسسة في مجال تجارة الكهرباء والغاز إلى الخارج.

➤ **الحدود البشرية :** تتطلب الدراسة الى تحديد المجال البشري والذي يتمثل في كل عمال المصلحة التجارية لمؤسسة سونلغاز لولاية قالمه.

➤ **الحدود الزمنية :**

أ- **مرحلة الاعداد النظري :** والتي كانت بدايتها بشهر فيفري 2020، حيث تم جمع المادة العلمية والاطلاع عليها بالاضافة الى اعداد محاور الدراسة وصياغتها النهائية ثم عرضها على المشرف ومعالجة الملاحظات المقدمة.

ب- **مرحلة اعداد الدراسة الميدانية :** دامت الدراسة بالمؤسسة حوالي 3 أيام خصص اليوم الأول للتعرف على عمال المصلحة التجارية محل الدراسة ودفع الاستثمارات وفي اليوم الثاني قمنا بجولة في المصلحة التجارية مع تسجيل ملاحظات حول أداء الموظفين وعلاقتهم العملية، اما اليوم الأخير تم فيه جمع الاستثمارات.

2- منهج الدراسة

منهج الدراسة : يعرف المنهج على أنه نسق من القواعد الواضحة والاجراءات التي يسند عليها البحث في سبيل الوصول الى نتائج علمية فيستعمل طرق و اساليب و أدوات علمية نتفق عليها من طرف الباحثين من أجل الوصول الى حقائق علمية⁽¹⁾ ومن أجل التعرف أكثر على موضوع الدراسة استعملنا المنهج الوصفي الذي يقوم على جمع الحقائق والمعلومات وتحليلها وتفسيرها للوصول الى نتائج مقبولة.

حيث يعتبر المنهج الوصفي من أهم المناهج المطبقة في مجالات علمية فهو المنهج الأكثر ملائمة لدراسة أثر أنماط القيادة الادارية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية.

3- أدوات جمع البيانات:

لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة قمنا باستخدام الاستمارة والملاحظة بغية معرفة أثر أنماط القيادة على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية في مؤسسة سونلغاز لولاية قالمة (المصلحة التجارية).

➤ **الملاحظة :** وتعرف على أنها المشاهدة الدقيقة للظاهرة مع الاستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلائم مع طبيعة الظاهرة. فقد قمنا باستخدام الملاحظة البسيطة الاستطلاعية من أجل الكشف عن تفاصيل الظاهرة المتمثلة في أثر انماط القيادة الادارية على الاداء الوظيفي داخل المصلحة التجارية بمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة، والكشف عن علاقة القائد الاداري مع الموظفين.

➤ **الاستبيان:** تعد قائمة الاستقصاء أو صحيفة الاستبيان أحد أدوات الأساسية في جمع البيانات والمعلومات من مصادرها الأولية يقوم من خلالها الباحث بإعداد مجموعة من الأسئلة يقوم بالقائها على المستقسي به وجمع إجاباته وتحليلها وقائمة الأسئلة الذي استخدمناها في جمع البيانات والمعلومات وذلك من خلال توجيهها إلى الموظفين الموجودين في المؤسسة وتدوين إجاباتهم على نفس القائمة.

(1) نسرين تواتيت، القيادة النسوية وعلاقتها بأداء العاملين في المؤسسة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2013-2014، ص185.

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

أ- بناء الاستبيان:

على ضوء الآراء والاجابات التي تحصلنا عليها من خلال الاستمارات المتحصل عليها قمنا بصياغة استبيان مناسب لتحقيق أهداف دراسة وبذلك أصبح الاستبيان في شكل هي النهائي يتمحور على أربعة محاور كالتالي:

المحور الأول: المعلومات الشخصية ويشتمل هذا المحور مجموعة من المعلومات والبيانات الشخصية حيث يضم خمس فقرات تتعلق بكل من : الجنس- السن طبيعة العمل، الأقدمية في العمل المستوي التعليمي.

المحور الثاني: يتعلق بأنماط القيادة الإدارية داخل المؤسسة حيص يتضمن هذا المحور 8 أسئلة تتعلق بأبعاد أنماط القيادة.

المحور الثالث: يتعلق المحور بعلاقة القائد الإداري بالموظف داخل المؤسسة ويتضمن أسئلة.

المحور الرابع: يتمحور هذا المحور حول انعكاسات أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي.

4- مجتمع وعينة الدراسة :

هو مسح شامل لكل اطارات المصلحة التجارية بمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة.

الفصل الثاني : القائد

الإداري والقيادة

الإدارية

الفصل الثاني : القائد الإداري والقيادة الإدارية

تمهيد

ترتبط القيادة الإدارية بتوجيه سلوك الأفراد في المنظمات الإدارية، وتتسق جهودهم وموازنة دوافعهم وحاجاتهم بغية الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهداف المنظمة لكفاءة عالية.

كما أن القيادة الإدارية يمكن تنميتها وممارستها بأسلوب علمي حتى عرفت عناصرها وأنماطها ومتطلباتها وحلت الظروف المحيطة بالموقف أو الهدف الذي تسعى الجماعة إلى تحقيقه.

الفصل الثاني : القائد الإداري والقيادة الإدارية

1- ماهية القيادة الإدارية وأهميتها.

تعد القيادة الإدارية من أهم المواضيع وأبرزها في مجال الإدارة كعملية، فهي أهم وظائف التي يتم ممارستها لنقل الخطة إلى حيز التنفيذ وذلك بتوجيه الجماعة والتنسيق فيما بينهما كما قد يتناول موضوع القيادة الإدارية دراسات كبيرة لتفسير ومعرفة أساليب التمكن فمن خلالها يمكن تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.

1-1- تعريف القيادة الإدارية وأهميتها.

لقد تعددت الدراسات حول القيادة الإدارية لما لها من أهمية في تسيير نشاط المؤسسات وتحقيق النتائج المطلوبة بالشكل المرغوب فيه وتفعيل التعاون والتناسق بين الجماعة، وهي القادرة على التأثير والتحفيز في المورد البشري .

وقد اتخذت القيادة الإدارية عدة تعاريف حيث يمكن أن نستخلص أهمها:

هي نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر به سمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بواسطة التأثير والاستمالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب. (1)

نستخلص أن القيادة الإدارية هي عملية تحكمها العلاقة الإنسانية بمؤشراتها والتي يميزها وقبول التابعين بمواصلة عمل هذه الجماعة وتحقيق أهدافها المشتركة من خلال قائد إداري يملك المقومات والقدرات الإدارية التي تركز على جانب الاهتمام بالعامل الإنساني العملي في بيئة محددة تفرضها ظروف تواجد هذه الجماعة.

1-1-1- أهمية القيادة الإدارية :

تكمن أهمية القيادة الإدارية فيما يلي: (2)

أ. في الجانب التنظيمي للإدارة: يتركز هذا الجانب على كل ما يتعلق بالتنظيم الإداري داخل المؤسسة ويقتصر دور القيادة في الجانب التنظيمي على مجرد إصدار الأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية يتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها لكن الدور الأساسي وإلهام للقائد هو إعداد المرؤوسين بكل ما

(1) عودة عطاء حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، دار البداية، ناشرون وموزعون، الأردن، 2013،

ص17.

(2) كنعان نواف، القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، 1999، ص112،111.

الفصل الثاني : القائد الإداري والقيادة الإدارية

يحفزهم⁽¹⁾ ويبعث النشاط فيهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون، كما أن دور القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة وتحديد المسؤوليات في أقسام التنظيم تأتي من خلال التنسيق والأعمال التي تنسق شيء ووحدات تعمل في توافق وتناغم .

وهذا ما جعل عملية التنسيق التي يقوم بها القائد لجهود المرؤوسين من العوامل الحيوية التي تضمن فعالية التنظيم واستمرار بقائه.

ب. في الجانب الإنساني للإدارة: يتضح دور القيادة في الجانب الإنساني من خلال مسؤوليات القائد الإداري الكثير من مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في:

- إقامة علاقات إنسانية بينه وبين المرؤوسين تقوم على التفاهم المتبادل وإشراكهم فيما يمس شؤونهم واعتماد ما يبذونه من آراء واقتراحات ذات قيمة وهو ما يسمى الإدارة بالمشاركة وإشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف المناسبين لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته ويحفزهم على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقتهم في العمل، مما يتطلب منه الوقوف على حقيقة دوافعهم، حاجاتهم و شخصياتهم واتجاهاتهم الشخصية وميولهم إلى جانب مستوى إدراكهم وتفكيرهم.

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

(1) كنعان نواف، القيادة الإدارية، دار الثقافة، الطبعة 03، عمان، 1999، ص ص111،112.

الفصل الثاني : القائد الإداري والقيادة الإدارية

ج. في الجانب الاجتماعي للإدارة :

- من المظاهر الاجتماعية الهامة للتنظيم: امتداد النشاط الاجتماعي لأعضاء الفريق العامل فيه (قادة ومرووسين) خارج نطاق العمل في شكل اتحادات أو نقابات توفر الخدمات الرياضية، الصحية والثقافية والترفيهية لأعضائها.

- ويبرز دور القيادة الإدارية من خلال قدرتها على توجيه هذه النشاطات وانشغالها بما يكفل تعزيز التعاون والتماسك بين العاملين في التنظيم، وإذا كان للقيادة دور هام في الجانب الاجتماعي للإدارة فإنها من ناحية أخرى تتأثر بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم تكون تابعة من الأعضاء العاملين فيه وتتمثل في عاداتهم وتقاليدهم واتجاهاتهم وتطلعاتهم.

- كما تتأثر أيضا بعوامل اجتماعية من خارج التنظيم تتمثل في القيم الاجتماعية السائد في المجتمع ككل، والتي تعرض على القائد أن يأخذها في اعتباره لأن تنكره لها يفقده تعاون مرووسيه مما يعرقل أهداف التنظيم.

د. في تحقيق أهداف الإدارة: وذلك من خلال ما يلي :

- رغم تعدد وتباين الأهداف التنظيمية تبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيق الأهداف واحدة في جميع التنظيمات الإدارية، وهو العمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديد لها لمرووسيه والتوفيق بين القدرة على تحمل المسؤولية لحل المشاكل والتناقضات الموجودة في التنظيم والحيلولة دون تعارض أهداف ومتطلبات التنظيم مع أهداف ومتطلبات.

- كما أن أهمية القيادة الإدارية تبرز في التوفيق والموازنة بين ما عم إنجازه فعلا في العمل وبين ما يراد إنجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفية، وكذا التوفيق بين إشباع حاجات ومتطلبات التنظيم وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات.

- وأخيرا التوفيق بين خطوط التنظيم والتنسيق والاتصال الرسمي وبين هذه الأنماط المتعددة التي يتبعها التنظيم الغير الرسمي.⁽¹⁾

(1) كنعان نواف، مرجع سابق، ص116.

الفصل الثاني : القائد الإداري والقيادة الإدارية

1-2- أساليب وأنماط القيادة الإدارية.

القيادة الحكيمة هي التي تكون قادرة على قيادة الآخرين من أجل تحقيق إنجازات متميزة وهذا النوع من القيادة يكون له السيف في فهم الوضع الحالي وما يؤثر عليه من مستجدات كما أنها تكون قادرة على فهم ما سيكون عليه المستقبل حيث تنظر إليه بطريقة ذكية وتعمل على تطويره لخدمة أهدافه، أما فيما يتعلق بأنماط القيادة الإدارية فقد أشار الباحثون إلى أنواع متعددة من هذه الأنماط ولكل من هذه الأنماط مزايا وعيوب.

1-2-1 أساليب القيادة الإدارية: هناك بعض الأساليب التي يستخدمها القادة الناجحون لاجتذاب مشاركة أعضاء فريقهم والعمل على تطويرهم ومن بين هذه الأساليب:

أ. **أسلوب الشدة:** من أهم المبررات التي وضعها العلماء كسبب لاستخدام القادة لهذا الأسلوب وهي: (1)

- ظهور نوع من الانحراف الشخص لدى القادة الإداريين من الاحساس بالعظمة والشك في سلوك الآخرين.
 - تأثير النظم العائلية والطبقية والاجتماعية التي عادة ما تغرز في القادة النصح التشدي وبالتالي التأثير على توجهاتهم وسلوكهم.
 - تعود الأفراد على طاعة الأشخاص الذين يعتبرون رمز لهم أيام الطفولة.
 - افتراض أن القائد معذور لاستخدامه أسلوب الشدة نتيجة للمسؤولية التي يفرضها عليه مركزه القيادي .
 - اعتبار مشاركة الأفراد في تحقيق الذي يرسمه القائد تعبير عن طاعة الأوامر والخضوع لها.
- ب. **بأسلوب اللين:** هناك بعض التبريرات والافتراضات التي أدت إلى ظهور هذا الأسلوب وتتمثل في:
- إن الحاجات الانسانية هي التي تحفز الأفراد إلى العمل وليس أسلوب الشدة.
 - إن الثورة الصناعية قد جردت العمل من قيمته ومعناه وتبع ذلك إهمال العنصر البشري مما استوجب اللين في التعامل معه.
 - استجابة الفرد للضغوطات الاجتماعية أكثر من تلك التي يفرضها القائد المتشدد.

(1) سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثرها على الفعالية الإنتاجية للمرووسين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج الأخضر، باتنة، 2007-2008، ص ص 22، 24.

الفصل الثاني : القائد الإداري والقيادة الإدارية

- إن لدى الفرد العادي حافزا ذاتيا لتعلم أداء العمل ويتمتع كذلك بروح المبادرة والابتكار التي تفرض على القائد معاملته باللين.
 - الفرد قادر على تحمل المسؤولية في العمل ويقبل عليه كما يحب اللعب وهذا لا يستدعي استخدام الشدة معه.
 - يعتبر أداء الفرد لعمله جزءا من تحقيق ذاته.
 - إن الدوافع والاحتياجات تحرك الانسان كما أن الضغوط الخارجية هي التي تهدده.
 - يسعى الانسان بطبعه أن يكون ناجحا منتجا في العمل مما يفرض عليه نوع من المرونة والاستقلال.
 - إن حاجات الانسان هي التي تدفعه للعمل وهي مرتبة هرميا كلما أشبع حاجة ظهرت حاجات أخرى (1).
- ج. أسلوب الحزم:** لهذا الأسلوب مبررات كثيرة ومن بين هذه المبررات:
- إن بعض الناس لا ينفذ معهم استخدام أي من الأسلوبين السابقين وأن الأسلوب الحزم يلائم بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم.
 - تحقيق الأهداف يتطلب وجود إداري صارم وحازم في نفس الوقت.
 - بعض الأفراد البيروقراطيين لا يتحملون المسؤولية ولا يخضعون بإرادتهم للنظام مما يستدعي اللجوء إلى الحزم معهم .
 - لا يمكن قبول كل آراء أسلوب الشدة كما لا يمكن رفضها بالكل وكذلك الحال بالنسبة للأسلوب اللين، وبالتالي يتم الجمع بينهما خوفا من تجريد القائد سلطته وجعله شكلا بلا مضمون.
 - يواجه سلوك الفرد في التنظيم الإداري عدد من العوامل المتغيرة مما يستدعي مرونة في الأسلوب القيادي .
 - يكون لدى العامل الاستعداد ومن ثم القدرة على تعلم الدوافع الجديدة من خلال الخبرات والتجارب في العمل وبالتالي فهو يستجيب لتلك الدوافع عند تجربتها.

(1) المرجع نفسه، ص 27.

الفصل الثاني : القائد الإداري والقيادة الإدارية

- يستجيب الفرد للاستراتيجيات القائد المختلفة إلى الانتقال بين الشدة واللين مما يكسب القائد فاعلية في المواقف المختلفة.

- إن الضغوطات الخارجية والتهديد بالجراء ليس السببين الوحيين لدفع الفرد إلى العمل فالفرد يقوم بنفسه بتحقيق أهداف المنظمة التي يشعر بالولاء لها، وبالتالي يجب إشباع الحاجات للأفراد العاملين في المنظمة .
(1)

1-2-2 أنماط القيادة الإدارية: أما فيما يتعلق بأنماط القيادة الإدارية فقد أشار الباحثون إلى أنواع متعددة من هذه الأنماط وانطلاقاً من الأساليب الثلاثة فيمكن القول أن القائد الإداري عندما يقتنع بأسلوب الشدة فإنه يتبنى سياسة القيادة الإدارية الأوتوقراطية المشددة وعندما يقتنع بأسلوب اللين فإنه يتبنى القيادة الديمقراطية ولكل من هذه الأنماط مزايا وعيوب.

أ. القيادة الأوتوقراطية(المشددة):

- يرى بعض الباحثين أن القائد الإداري الأوتوقراطي المشددة انتقادي ويهدد كثيراً لاعتقاده بأنه من الضروري الضغط على المرؤوسين ومتابعة أعمالهم وتهديدهم بالعقاب لكي يعملوا ويتعامل دائماً مع الخلافات والصراعات داخل المنظمة لإخمادها، وإذا ما خالفه أحد مرؤوسيه في الرأي فإنه يعتبر ذلك تحدياً لسلطته ولا يغفر لهم الخطأ والحصول على النتائج في العمل هو أول اعتبار يهمله ويتخذ القرارات بمفرده ولا يعرف معنى التحفيز الفعال ويشعر أن التهديدات وحدها هي المحفزات للعمل لذلك فإنه لا يحقق إشباعاً دائماً لحاجات مرؤوسيه مما يترتب عليه ميلهم إلى ترك العمل والانسحاب من التنظيم الذي يقود .(2)

- كما أن القادة المستبدين يركزون اهتمامهم على تحسين مركزهم الوظيفي دون اهتمامهم بوضع مرؤوسيهم وحاجاتهم، وهذا السلوك لا يؤدي في الغالب إلى الفشل(3).

(1)مرجع نفسه، ص29.

(2)علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2004، ص161.

(3)كنعان نواف، مرجع سابق، ص157.

الفصل الثاني : القائد الإداري والقيادة الإدارية

وطبقا لهذا النمط نجد أن القائد الإداري يستخدم أسلوب الاتصال أو الاتجاه الواحد حيث تتمركز السلطة في يده بمفرده كما لا يوجد مشاركة في اتخاذ القرارات وتتنخفض درجة اهتمام القائد الإداري بالجانب الإنساني في العمل (1).

- كما أن غالبية الناس يعتقدون أن القيادة هي السيطرة والتسلط على الآخرين بدلا من توجيههم ودراسة سلوكياتهم ويعتبر أسهل الأساليب على القائد حيث يصدر أوامره وتعليماته دون عناء أو محاولة تجربة أساليب أخرى أكثر فعالية.

مزاياها: يتميز أسلوب القيادة الأوتوقراطية بما يلي :

- القيادة الإدارية الأوتوقراطية قد تكون ناجحة في ظروف الأزمات وهي المواقف التي تتطلب الحزم من القائد وعندما تعم الفوضى في التنظيم .

- الأسلوب الغير مناسب عندما يكون المرؤوسين بحاجة إلى تفصيلات عن العمل المطلوب إنجازه ولا تتوفر الخبرة لديهم في الأعمال المنوطة لهم .

- الأسلوب الأوتوقراطي مناسب للتعامل مع المرؤوسين الذين لا يرغبون في تحمل المسؤولية ومن ذوي الخبرات المحدودة.

عيوبها: تتمثل فيما يلي :

- تركيز السلطة والانفراد بالقرارات وعدم اللجوء للتفويض قد يترتب عليه إرماق القائد الإداري والتأخير واحتمال الوقوف في العطاء يكون أكبر.

- اللجوء إلى استخدام قوة الإكراه أو الحوافز السلبية لإجبار العاملين على إنجاز الأعمال المطلوبة يؤدي إلى ظهور تنظيمات غير رسمية التي تقاوم ضغوط القيادة الأوتوقراطية.

- تؤدي إلى إخفاض الروح المعنوية للعاملين وذلك من خلال الشعور بعدم الرضا على العاملين وكثرة الشكاوى والتذمر وارتفاع معدل الغياب عن العمل (2).

(1) عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص357.

(2) طارق عبد الحميد البدوي، أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية، الطبعة 02، دار الفكر، عمان، 2005، ص53.

الفصل الثاني : القائد الإداري والقيادة الإدارية

ب. القيادة الديمقراطية المشاركة: وتعرف بأنها تعتمد على المشاركة من قبل الجماعة في اتخاذ القرارات وعمليات التخطيط والتنظيم، مما يؤدي إلى التزام الجماعة اتجاه سياقات العمل وتحفز لديهم الرغبة على الجدية وتحمل المسؤولية وتنمية القدرة على الإبداع والتجديد. (1)

مزاياها: يمكن تحديد أهم مزايا القيادة الإدارية الديمقراطية في النقاط التالية :

- المشاركة في عملية صنع القرارات تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرار من حيث تحسين نوع القرار.
- إشراك المرؤوسين في وضع الخطط والسياسات والأهداف في عملية صنع القرار يتيح لهم المجال للتعبير عن آراءهم وإسهام باقتراحاتهم مما يؤثر على مستوى أدائهم.
- تتفهم القيادة الإدارية الديمقراطية مشاعر العاملين وتلتزم بمشاكلهم وتعالجها وتحاول إشباع الحاجات الإنسانية مما يولد بعض الرضى والشعور بالارتياح ورفع الروح المعنوية.
- تعتبر المنظمات التي بها قادة ديمقراطية أكثر إنتاجاً من غيرها.
- كما تتميز بأن عملها يسير بانتظام مستمر سواء في غياب القائد أو حضوره.

عيوبها: وتتمثل فيما يلي :

- قد لا يسمح الوقت المتاح للقائد الإداري بالمشاركة.
- المشاركة تمثل تنازل القائد الإداري عن جزء من صلاحياته. (2)

ج. القيادة التسيبية أو الاتلافية: يتميز هذا النمط من السلوك القيادي باهتمامه بالعمل والأفراد وتطبيق عليه المقولة "أعمل بجهد تهتم بك الشركة".

كما يستخدم هذا النمط لتوجيه جهود ونشاطات الأفراد ولم يطبق هذا الأسلوب إلا بعد الثلاثينات حيث تم استخدامه ف الدراسات التجريبية التي قامت بها جامعة " أيوا " الأمريكية وجرى تطبيقه يعد ذلك في الدراسات التطبيقية التي أجريت في التنظيمات الإدارية المختلفة ومن الخصائص المميزة للقيادة الإدارية الحرة ما يلي :

(1) احسن ماهر محمد، القيادة أساسيات ونظريات، دار الكندي، الأردن، 2004، ص ص73، 76.

(2) عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص368.

الفصل الثاني : القائد الإداري والقيادة الإدارية

- إشباع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات مع المرؤوسين لتوضيح أفكارهم وما يلتمس عليهم.
- اتجاه القائد الإداري في المرؤوسين تقع روحهم المعنوية وتعطيهم القدرة على الإنجاز بثقة وتعويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق.

مزاياها: تتمثل فيما يلي :

- ثقة القائد الإداري في المرؤوسين ترفع من الروح المعنوية وخلق الإبداع والقدرة على الإنتاج.
- يعتمد هذا النمط على وجود مرؤوسين يستطيعون ترجمة التوجيهات العامة إلى نتائج وهذا لضمان نجاحه من خلال استخدامهم للسلطة المفتوحة لهم .

- يصلح هذا النمط في مراكز البحث العلمي والمراكز العلمية .⁽¹⁾

عيوبها: أما عيوب هذا النمط فتتمثل ما يلي :

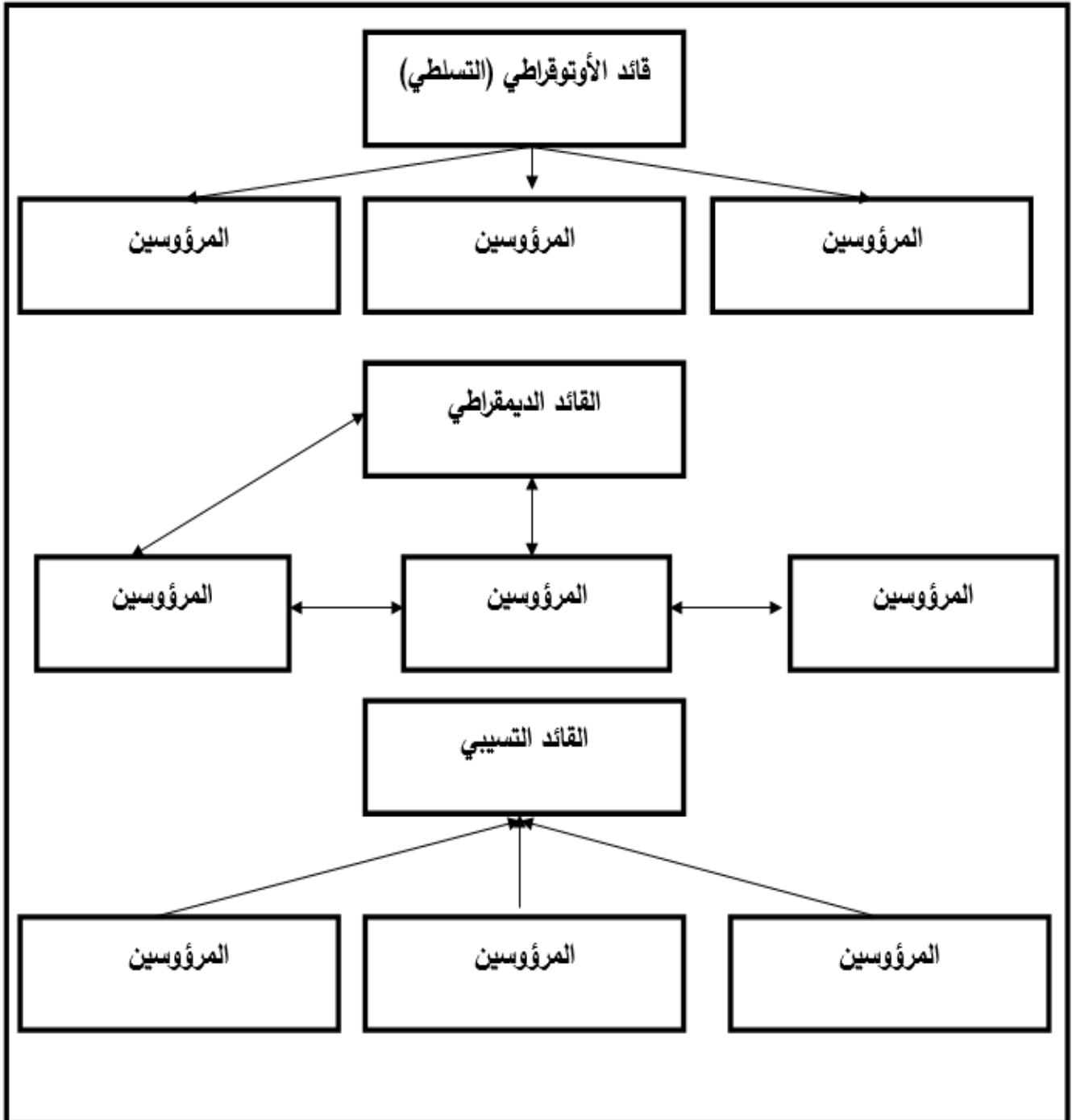
- حرية العامل في عمله قد يكون لها نتائج سلبية على زملائه عند غياب السلطة المشرفة على أعمالهم وظهور الميل إلى ممارسة السيطرة عليهم من قبل بعضهم.
- القيادة الحرة تأتي إلى تفكك جماعة العمل وفقدان روح الفريق .
- الرقابة معقدة على المرؤوسين .⁽²⁾

⁽¹⁾المرجع نفسه، ص369.

⁽²⁾علي عباس، مرجع سابق، ص202.

الفصل الثاني : القائد الإداري والقيادة الإدارية

شكل رقم 01: الأنماط القيادية الثلاثة وعلاقة القائد الإداري مع المرؤوسين



المصدر : حسن ماهر محمد، القيادة أساسيات ونظريات، ص 81.

الفصل الثاني : القائد الإداري والقيادة الإدارية

1-3- نظريات القيادة الإدارية وعناصرها.

أدت أهمية القيادة الإدارية على ظهور عدة نظريات قامت بتصنيفها أهمها :

1-3-1 النظرية الموقفية: هذه النظرية ترى أن أي فرد عادي يمكن أن يصبح قائد إداريا إذا ما وجد نفسه في موقف أو أزمة تستدعي الحل أو استطاع أن يتعامل معها ويقدم حلول مقبولة وليس بالضروري أن يكون هؤلاء الأشخاص استثنائيين في قدراتهم بل يمكن أن يكونوا أشخاص عاديين، ولكنهم يعتمدون الفرصة ومن العناصر التي تشكل وتعزز مهارة القيادة الإدارية هي الاهتمام بالعمل وإعادة تصميمه بشكل يثير الاهتمام العاملين ويشكل تحدي لهم، كما يذهب هذا الاتجاه إلى رفض فكرة وجود صفات أو خصائص قيادية عامة يجب توافرها في كل الظروف والمواقف وتضع قائدا إداريا مثاليا لكل المواقع، ويرى بعض الباحثون أيضا السمات والصفات والمهارات المطلوب توافرها في القائد الإداري تختلف باختلاف اعتبارات موقفية كثيرة منها على سبيل المثال اختلاف المجتمعات والثقافات. (1)

1-3-2 النظرية التفاعلية: ترى هذه النظرية أن القيادة الإدارية عملية تفاعل اجتماعي تركز على السمات وعناصر الموقف وخصائص المنظمة المراد قيادتها وتطرح معيار أساسيا يتمحور حول قدرة القائد الإداري على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المنظمة المنقادة وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفاعلية، كما يرى البعض من العلماء أن للقيادة دور اجتماعي ينطوي على سلوك مطلوب لمواقف مختلفة وقيم واتجاهات تحدد هذا السلوك، كما ترى هذه النظرية بأن القيادة الإدارية هي عملية تفاعل اجتماعية بين القائد الإداري ومرؤوسيه تؤدي إلى تحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم وبحكم الاختلافات الفردية بين المرؤوسين فإن القائد الإداري الناجح هو القادر على التفاعل مع المجموعة ومواجهة توقعات أفرادها والعمل على اتساعها محولا أن يسلك نحوها السلوك الذي يتلاءم مع متطلبات وتوقعات كل فرد، كما أنها لا تنكر ما قدمته نظريتي لسمات والموقف لتحديد خصائص الإدارة، ويرى أنصار هذه النظرية أن القيادة الإدارية مرتكزة حول الجماعة وأن السمات القيادية الإدارية التي تحدد نجاح القائد الإداري هي التي تمكنه من التفاعل مع مرؤوسيه وهناك من يرى أن القيادة الإدارية لا تقتصر على علاقة القائد الإداري بمرؤوسيه وإنما تشمل أيضا علاقته برؤسائه وعلاقته مع زملائه. (2)

(1) طارق السويدان، فيصل باشر ميل، صناعة، دار الأندلس الخضراء، السعودية، 2006، ص 113.

(2) محمد القاسم الفيوني، السلوك التنظيمي، طبعة 4، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 185.

الفصل الثاني : القائد الإداري والقيادة الإدارية

- 1-4- عناصر القيادة الإدارية:** القيادة الإدارية عملية تكاملية تنشأ في ظل وجود جماعة ضمن إطار معين يضم هذه الجماعة لتحقيق الأهداف، ومن هنا يمكن القول أن القيادة الإدارية وبهذه المعطيات تقوم على عناصر رئيسية لابد من توفرها ونذكر منها:
- وجود الجماعة من الناس: وهي وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية ولديهم القدرة على العمل ويتضح من خلال دعامتين:
 - أن يمارسوا جهودهم كجماعة بمعنى أن يعملوا ويشجعوا كجماعة.
 - أن يتفاعلوا مع بعضهم البعض تفاعلاً قوياً ونشطاً.
 - وجود هدف مشترك متعدد وتتباين الأهداف فهناك أهداف القائد الإداري وأهداف الجماعة وأهداف خاصة لكل فرد من أفرادها وأن صعوبة تحقيق الأهداف تبرز إذا ما تعارضت أهداف القائد الإداري وأهداف الجماعة وأفرادها وتكمن هذه الصعوبة في كيفية معالجة هذا التعارض بالشكل الذي يضمن إرضاء جميع الأطراف وصولاً إلى الأهداف المرغوبة التي تستهدف عملية التأثير.
 - الرؤية ويقصد بها الحالة المرجو الوصول إليها مستقبلاً وهي الدافع للإبداع.
 - التشجيع والتحفيز يعتبر هذا العنصر أساس القيادة الإدارية فهو يتضح بهويات الإلتباع وبالتالي الوصول إلى مستوى عالي من الأداء الإنتاجي.
 - الاتصالات هي إحدى الطرق التي يستعملها القائد الإداري في عملية التأثير ويساعد في نقل المعلومات⁽¹⁾.

(1) القحطاني سالم سعيد، القيادة الإدارية، التحول نحو نموذج القيادة العالمي، الرياض 2001، ص 109.

2- متطلبات القيادة الإدارية وصفات القائد الإداري .

ليس من السهل أحيانا توفر الأفراد الذين لديهم الرغبة في قبول أعباء الأدوار القيادية الهامة وتكون لديهم القدرة على تحقيق الأهداف نظرية فعالة ويرجع السبب في ذلك إلى أن القيادة الإدارية هي نتيجة مزيج من الموهبة والتعلم والتعليم والأعداد الهادف الذي يكتسب من خلال التجربة والممارسة الفعلية كذلك فإن أي مؤسسة بحاجة إلى الإداري الذي يحكمها وينظم شؤونها في جميع المجالات وذلك لضمان تحقيق نجاح وتطوير هذه المؤسسة.

2-1- متطلبات القيادة الإدارية والعوامل المؤثرة فيها.

تختلف متطلبات القيادة الإدارية حسب المجتمعات والتنظيمات الإدارية داخل المؤسسة إلا أن هناك عوامل تؤثر على تأدية المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقها: (1)

2-1-1 متطلبات القيادة الإدارية: سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم متطلبات القيادة الإدارية وتتمثل في :

- التأثير: القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما.
- النفوذ: القدرة على إحداث أمر أو منفعة وهو مرتبط بالقدرة الذاتية وليس بالمركز الوظيفي.
- السلطة القانونية: وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاع طبقا لتشريعات والقوانين المعمول بها والتي تمنح السلطة الإدارية للقائد الإداري وتحوله لممارسة مهامه.
- اليقظة: أن يكون قادر على المباشرة و اليقظة وذو معرفة واسعة وعلى قدر من اللياقة .
- روح المساعدة أن يقدم لهم الإعانة حيث تكون الحاجة إليها. (2)

(1) أبشير العلاق، القيادة الإدارية، دار الفاحور العلمية للتسيير والتوزيع، عمان، 2010، ص54.

(2) محمد مهن العلي، الوجيز في الإدارة العامة، دار العلم، جدة، 1984، ص174.

الفصل الثاني : القائد الإداري والقيادة الإدارية

2-1-2 العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية: أهم هذه العوامل :

أ. عوامل متعلقة بالقائد الإداري: وتتمثل فيما يلي :

- سمات القائد الإداري: وهي السمات والأنماط الشخصية للقائد الإداري وسلوكه منها:

- السمات الجسمية: كالصحة والقوة البدنية.

- السمات النفسية: القدرة على ضبط النفس عند اللزوم.

- السمات السلوكية: احترام نفسه واحترام الغير .

- البيئة: وهي الظروف والعوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة وما تمر بها من طرف وعوامل مؤثرة سواء في بيئتها الخارجية أو الداخلية فهناك عوامل بيئية خارج المنظمة لا يستطيع القائد الإداري تجاهلها ومن أهمها الثقافة السائدة في المجتمع كما نشير البيئة إلى مكونات الحضارة التي يحتك بها القائد الإداري فالصفات الجغرافية للبيئة الخارجية لها تأثير على تشكيل سلوك الفرد.

- العمل: كلما زاد عمر القائد الإداري كلما قل معدل تركه للخدمة وقل معدل غيابه وذلك لحرصه على عمله وعدم تفريطه فيه ما عن علاقة العمر بالرضا الوظيفي فكلما زاد العمر ما لم يشعر يتقدم ملموس في مهارته بسبب تطور الأساليب الفنية والتكنولوجية للعمل.

- الاتجاهات النفسية: هو موضوع يفيد القائد الإداري معرفة آراء ومشاعر وميول المرؤوسين للتطرق إليها في مواقف معينة وكمية التأثير عليها لصالح العمل.

- الشخصية: وهو موضوع يساعد القائد الإداري على فهم المكونات والخصائص الشخصية وتأثيرها على سلوك الأفراد داخل أعمالهم وهو فهم ضروري لتمكين القائد الإداري من توجيه المرؤوسين للأداء السليم.

- الإدراك: ويتناول كيف يرى القائد الإداري المرؤوسين من حوله وكيف يفسر ويفهم المواقف والأحداث من حوله، وكيف يؤثر هذا الإدراك عللا حكمه على الآخرين وعلى تصرفاته واتخاذها للقرارات.

- قدرة القائد الإداري على الإقناع: إن قدرة القائد الإداري على الإقناع المرؤوسين هي عملية تعتمد على الجاذبية وعلى درجة صدقة التي يعتمد إلى حد كبير على الخبرة بالإضافة إلى الأسلوب الجديد في الإقناع.

الفصل الثاني : القائد الإداري والقيادة الإدارية

- الدافعية: وهي تقيد القائد في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس والدافعية العاملين وفي التسلح ببعض الأدوات والمهارات التي تؤدي إلى حث العاملين ورفع حماسهم في أعمالهم.

- تحمل المخاطر: يختلف القادة الإداريون في درجة تحملهم للمخاطر وأثبتت الدراسات أن الناس الذي يتميزون بدرجة عادية من المخاطر يميلون إلى اتخاذ قرارات العمل بسرعة واستخدام معلومات أقل ويتقنون بدرجة أعلى في قدراتهم على اتخاذ القرار من أولئك الذين يتميزون بعدم ميلهم إلى المخاطرة.⁽¹⁾

ب. عوامل تتعلق بالمرؤوسين وتتمثل في :

- التعلم: وهو الموضوع الذي يصد العاملين في فهم كيف يكسب العاملون سلوكهم وكيف يتم تقييمه وإضعاف أنماط معينة من السلوك.

- مدى توافر النزعة الاستقلالية فيهم: فالبعض يميلون إلى الاستقلالية وإثبات الذات والبعض يحبون التبعية والتستر يغيرهم خوفا من المسؤولية.

ج. عوامل تتعلق بالموقف: والموقف نفسه يؤثر على إتباع نمط قيادي لمعالجة المشكلة المطروحة ومدى توفر القدرات والمعارف وعامل الوقت فالمشكلات والقضايا تتفاوت من حيث الأولوية ودرجة الاستعجال وبذلك تختلف أساليب القيادة الإدارية الفعالة باختلاف ضغط الوقت بالنسبة لكل مشكلة.⁽²⁾

2-2- مهارات القيادة الإدارية

المهارة تعد مسألة بالغة الأهمية ينبغي أن يمتلكها القائد الإداري حيث من الضروري توافر المهارات الذاتية والفنية والتنظيمية والانسانية في القائد الإداري لكي يتمكن من مهامه القيادية.

إن نجاح أي قاعد إداري يعتمد على ما يتمتع به من المهارات (ذاتية، فنية، تنظيمية، انسانية) فهي تساعد على تفهم العمل وأدائه بصورة متقنة وتمكنه من التحليل لما يجري في نطاق تخصصه ومعالجة المواقف التي يصادقها.

(1) أحمد محمد أحمد النيرب، الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الفلسطينية شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية.

(2) جون سي مكسويل، أساسيات القيادة، ترجمة عن مكتبة جرير، أمريكا، 2009، ص ص23،24.

الفصل الثاني : القائد الإداري والقيادة الإدارية

2-2-1- المهارة الذاتية: تتضمن المهارات الذاتية مجموعة من الصفات والخصائص الجسمية والعقلية والانفعالية للقائد الإداري والتي تحدد معالم شخصيته وتؤثر منفردة أو مجتمعة في سلوكه وتعامله مع الآخرين ومقدرته على ضبط النفس والمبادرة والابتكار والقدرات ذهنية تساعده في التوجيه النفسي.

أكد مارش بأن المهارة الذاتية تتكون من خلال الخبرات البيئية أو الموقفية وتتجلى هذه المهارات فيما يلي :

- الحدس: وهي قدرة القائد الإداري على تشخيص المواقف وتوقع التغيرات وامتلاك المبادرة وقبول التغيير.
- التمكين: وهي مشاركة القائد الإداري في اتباعه في أعمال التأثير والسيطرة واتخاذ القرارات بعمل الجماعة.⁽¹⁾

- فهم الذات: القدرة على معرفة مواطن القوم والضعف لديه والتعرف على قدراته وامكاناته واختيارها من أجل اكتساب مهارات معينة.

- التبصر (الرؤية): القدرة وهي قابلية القائد التصور والتمثيل والنظرة إلى ما وراء الحالات التي تواجهه في المستقبل ليتمكن من وضع خطة عمل لمواجهة تلك الحالات.

- التوفيق بين القيم: وهي القدرة على فهم واستيعاب المبادئ التي تسترشد بها المنظمة وقيم العاملين والعمل على أحداث التوافق والانسجام بينهم.⁽²⁾

2-2-2- المهارات الفنية: تعد من أسهل المهارات اكتساب وتطوير فهي تزود القائد الإداري بمعرفة عالية وقدرة كافية على التحليل وتمده بقدرات تمكنه من تحمل المسؤولية، وهي أكثر أهمية للإدارة لما تضمنه من إجراءات وتقنيات عالية ومن المهارات المهمة لكونها تتمثل في فهمه لنظم ولوائح التعليم وقوانينه وإدارته لحقوقه واختصاصاته ومسؤولياته، حل المشكلات وقدرته على تبصير العاملين بالأساليب والطرائق الحديثة ومناقشة نتائج العمل التي ينبغي توافرها في شخصية القائد الإداري والمتعلقة بمجالات مختلفة من العمل الوظيفي وأخرى تتعلق بالتعليم وتطوير الإدارة على أن يكون هناك توازن وعدم إهمال مجال على حساب آخر.⁽³⁾

(1) حسن ماهر محمد، القيادة أساسيات ونظريات، دار الكندي، 2004، ص 89.

(2) ص. المكان نفسه.

(3) مصطفى نجيب شاويش، أساسيات إدارة أعمال المكاتب، دار خروية، بيروت، 2010، ص 237.

الفصل الثاني : القائد الإداري والقيادة الإدارية

2-2-3- المهارات الذهنية: فتمثل في اتساع منظور الرؤية لدى القائد الإداري من خلال قدرته على تكوين نظرة شمولية للأمور والموضوعات والمشكلات التي تواجهه ويعتبر من أكثر المهارات ضرورة للقائد الإداري إذ تحتم عليه مسؤولية تحليل المواقف إلى مكوناتها واستنباط النتائج المحتملة لها وعليه أن يتصف بقوة التصور والإدراك لربط الأسباب بالمسببات حيث أن امتلاك المهارات التنظيمية يساعد على تحقيق الأهداف العامة والحصول على أحسن كفاءة وضمنان لسير العمليات الإدارية والتعليمية المختلفة بسهولة ويسر وهي من أصعب المهارات في تعلمها واكتسابها إذ تتطلب مجموعة من نشاطات الأداء الذهني الذي يستوجب إتباع خطوات التخطيط والتحليل المنطقي والترتيب أثناء حل مشكلة معينة (1).

2-2-4- المهارات الانسانية: إن امتلاك القائد الإداري لها يجعلها عضوا فاعلا في الجماعة وقادرا على بناء جهود تعاونية وخلق جو من الاستحسان والأمن وأكدت الأبحاث الذي قدمتها جمعية الإدارة الأمريكية أن أهم سمة القادة الإداريين الناجحين هي في كفاءتهم في بناء علاقات انسانية طيبة مع من يتعاملون معه وذلك من خلال امتلاكهم لمهارات الانسانية، كما أكدت الدراسات على ضرورة توافر مهارات لدى القادة الإداريين وخصوصا المهارات الإنسانية والمتمثلة في الاتصال المؤثر والمرونة والتعاون واتخاذ القرار .

2-2-5 المهارات السياسية: وتعني قدرة القائد الإداري على النظر للتنظيم الذي يقوده كجزء من المجتمع الكثير الذي نعيش فيه ومدى تقديره للصالح العام والسياسة العاملة للدولة .

2-2-6 المهارات الإدارية: وتتمثل في قدرة القائد الإداري على تشخيص الموقف وتوقع التغيرات وامتلاك روح المبادرة وقبول التغيير (2).

2-3- صفات القائد الإداري مصدر قوته.

إن القائد الإداري الناجح هو الذي يحقق أهداف بطريقة اقتصادية في مناخ تنظيمي يرضى عنه المرؤوسين الذي يؤمن بوجود متابعة مرؤوسيه للتأكد من حسن أدائهم للمهام الموكلة إليهم ويتبنى تصورات

(1) احسن ماهر، مرجع سابق، ص 93.

(2) المرجع نفسه، ص ص 94- 95

الفصل الثاني : القائد الإداري والقيادة الإدارية

ضمنية على طبيعة المرؤوسين ومحاولة الوقوف على مرؤوسيه التي على أساسها يتبنى أسلوبه القيادي والصفات التي يتميز بها:

2-3-1- صفات القائد الإداري: وتصنف هذه الصفات إلى:

- رمز السلطة الحسي: حيث يجب احترام السلطة ومراعاة من هو أدنى نته وطاعة رؤسائه.
- الاتصاف بالتواضع: يجب على القائد ألا يتحدث عن نفسه وألا يقول أنا أبدا بل يتيح في المجموعة ويقول نحن، فإذا لم يعمل قادتنا بقناعة ولم يقبلوا نصائح من حولهم فسيفشلون بسرعة.
- يجب على أن يتصف بالعلنية وثبات السلوك.
- الاتصاف بالذكاء: حيث يتوقع المرؤوس أن يكون مستوى ذكاء قائده أعلى منه فالمرؤوس يجب أن يشعر أنه كلمة القائد الإداري يمكن الاعتماد عليها.
- الشورى: حيث لا ينفرد القائد الإداري باتخاذ القرارات الهامة وحده بل يشرك معه مرؤوسيه.
- الحرص الشديد: وخاصة إذا تعلق الأمر بمصالح المرؤوسين فلا ينبغي للقائد أن يتخذ قرارا خطيرا إلا بعد دراسة جوانبه كافة وردود الأفعال المتوقعة حياله.
- الشجاعة: الحزم عن اللزوم والمرونة في الظروف العادية .
- معرفة الأصول العلمية للإدارة: تعد أول طريق نحو النجاح حيث أن إلهام القائد بأصول الإدارة يوفر عليه الكثير من الجهد الذي يضيفه في تجارة خاصة يتعلم منها.
- الشخصية لنافذة: وهي التي تستطيع أن تؤثر على سلوك الآخرين وتجذب اهتمامهم نحوه ومما يدعم الشخصية وبقوتها.
- العقلية المنظمة: وهي العقلية التي تستطيع أن تخطط وتنظم وتراقب.
- الاستناد على الحقائق: فلا يصدق شيئا حتى يتبين الأمر ويتأكد منه ولا يعتمد على الظن والتأويل.
- الشعور الانساني في المعاملة: هي أن يحسن القائد بأن أتباعه بشر وأنهم لا يختلفون عنه بشيء إلا في موقعه منهم وبهذا يكون الشعور بالثقة متبادلا بين الطرفين.

الفصل الثاني : القائد الإداري والقيادة الإدارية

- التخطيط: ويقصد به وضع خطط واقعية لتحقيق الأهداف المستقبلية للجماعة مع العمل على تنسيق وتوجيه جهود الجماعة.
 - الروح المرحة: ويقصد بها قبل المشاكل بصدر رحب وروح مرحة مع العمل على إشاعة جو من البهجة مع الجماعة، مما يجعلهم أكثر تعاوناً وتقبلاً له.
 - التنظيم: يقصد به القدرة على وزن وتقدير الأمور بدقة للوصول إلى قرارات واقعية وموضوعية.
 - العدل: يجب على القائد أن يتعامل مع الجميع بالعدل والمساواة دون تحيز لطرف دون آخر في الثواب والعقاب.
 - القيم الدينية: وتتمثل في الإيمان بالله وتنفيذ تعاليم الدين والإخلاص ومراقبة الضمير والخلق الحسن والتمسك بالقيم الروحية والانسانية والمعايير الاجتماعية.
 - الثقافة: على القائد أن يعمل على بث ونشر وتعميم الابتكار التي تتماشى مع أهداف الجماعة ونزيد من خبراتها وفهمها ومعرفتها. (1)
 - النزاهة والأمانة: يجب أن يكون القائد أميناً نزيهاً في كافة تصرفاته. (2)
- 2-3-2- مصادر قوة القائد الإداري:** تشير العديد من الدراسات والأبحاث إلى أن قوة القائد الإداري تكمن فيما يلي:
- القوة الشرعية والقانونية: وهذه القوة تنتج عن مركز القائد الإداري على رقابة الإدارة ومكافأة في الهيكل التنظيمي وفي الإدارة مثل المدير العام، المدير.
 - قوة التحكم في نظام التحفيز: وهذه القدرة تعتمد على قدرة القائد الإداري على رقابة وإدارة ومكافأة الآخرين مثل (لرواتب، الترقيات، الجوائز).
 - قوة الإكراه والإكراه: تأتي هذه القوة عن طريق القدرة على المراقبة والعقاب والجزاء بالس... الآخرين مثل لغت النظر، التأنيب، إنهاء الخدمة.

(1) روبرت بيرت بيرت، الإدارة بالتوافق، مكتبة العبيكان، الرياض، 2003، ص 83.

(2) علي عباس، مرجع سابق، ص 167.

الفصل الثاني : القائد الإداري والقيادة الإدارية

- قوة الخبرة: وهي القوة التي تأتي من الخبرات والمعلومات السابقة وكذلك من التجارب التي يمر بها القائد الإداري فتزيد من قدرته على التصرف والتأثير على الآخرين نتيجة للممارسات السابقة.
- قوة العلاقة والصلة بمصادر السلطة العليا: وهي القوة التي تأتي عن طريق العلاقة أو الصلاحيات أو عن طريق التجاذب بروابط العلاقة وهذه العلاقة تتمثل في مساعدي المديرين والمشرفين في المستويات العليا وذلك بحكم علاقتهم مع بعضهم البعض وصلاتهم المعروفة.
- قوة الاحترام: وهي القوة التي تأتي بالالتزام المرؤوسين لرئيسهم لك راجع للمركز الاجتماعي الذي يتبوأه أو خبرته أو مهاراته أو نزاهته أو عدالته في تعامله مع مرؤوسيه ويختلف الاحترام عن الحب أو البغض فقد يحترم المرؤوسين رئيسهم ولكنهم لا يحبونه (1).
- قوة الإعجاب: وهي قوة تتوافر لدى الشخص نتيجة إعجاب التابعين بصفاته كالدين والنزاهة(2)

(1) أبشير العلق، مرجع سابق، ص ص14، 16.

(2) محمد مهنا العلي، مرجع سابق، ص172.

الفصل الثاني : القائد الإداري والقيادة الإدارية

خلاصة الفصل:

تعرضنا في هذا الفصل إلى ملهية القيادة الإدارية وما قدمت للفكر الإداري من نظريات في محاولة لتحديد طبيعة الظاهرة القيادية وبفضل التغيرات السريعة والمستمرة التي تشهدها بيئة الأعمال لمختلف المؤسسات وظهور متغيرات جديدة جاءت نظريات القيادة الإدارية الحديثة لتؤكد على ضرورة تحقيق توليفة متوازنة مكونة من القائد وسماته والمرؤوسين وخصائهم لضمان أداء الإدارة الذي يرتبط بشكل وثيق مع أنماط القيادة الإدارية المتمثلة في النمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي والنمط الحر .

الفصل الثالث : علاقة

القيادة الإدارية بالأداء

الوظيفي

الفصل الثالث : علاقة القيادة الإدارية بالأداء الوظيفي

تمهيد

بعد الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساس في نظريات التنظيم الإداري بصفة خاصة والسلوك الإداري بصفة عامة، فضلا عن أهميته في الدراسات المختصة بالموارد البشرية على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل العوامل التي تؤثر على الأداء وتتنوعها. ذلك لأن العامل البشري هو المحور الحقيقي له في المنظمات الإدارية ولكي يكون أداء المنظمة عال بقدر من الكفاءة والفعالية يتوجب تحقيق قيادة فعالة لأنها تكتسي أهمية بالغة في المنظمة ويغير الأداء الوظيفي هو المرآة التي تعكس وضعها في مختلف جوانبها.

الفصل الثالث : علاقة القيادة الإدارية بالأداء الوظيفي

1- الأداء الوظيفي وأهميته.

ومن التعريفات السابقة للأداء الوظيفي نجد أن له أهمية تتمثل في ما يلي

1-1 أهمية الأداء الوظيفي.

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي منظمة وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي:

- تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها كما أنها تحتاج إلى عدة أمور مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وهذه العملية قد تكون عمليات إنتاج صناعي أو عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة.
- والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري) الذي يدير العملية ويحول المواد الخام (المورد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل (إنتاجية) العمل البشري ومن يتحقق الربح.
- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة لأي منظمة تريد النجاح والتقدم، فإذا كان الأداء مرتفعا فإن ذلك مؤشر واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقرار وأطول بقاء حيث يكون أداء عاملها كما هو مطلوب ويمكن القول بأن الأداء الوظيفي للعاملين في أي منظمة لا يعد إلا انعكاسات لقدرات ودوافع المرؤوسين والقيادة أيضا. (1)
- ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة)، حيث أن تطور المنظمة من مرحلة نمو لأخرى وإنما يعتمد أساسا على مستوى الأداء بها.
- أهمية الأداء الوظيفي لا تتوقف على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة. (2)

(1) مريم أرفيس ، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، دراسة نظرية، مجلة التغيير الاجتماعي، العدد السادس، جامعة

بسكرة، الجزائر، ص 481.

(2) المرجع نفسه، ص 481.482.

الفصل الثالث : علاقة القيادة الإدارية بالأداء الوظيفي

1-2-1- عناصر الأداء الوظيفي.

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر هي:

1-2-1-1 المعرفة بمتطلبات الوظيفة:

وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها ومنهم من يعددها في:

• **المعرفة الإجرائية:** وهي مجموعة الخطوات الواجب إتباعها لإنجاز عمل ما، وهي خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف ومع أن الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل مدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد ونظم وتعليمات إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الاجراءات المتبعة في إنجاز العمل حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين.

وهذا لا ينافي عمليات الإبتكار والإبداع لدى العاملين ولكن الإتفاق والتفاهم بين المرؤوس ورئيسه قبل اعتماد أسلوب أمر إيجابي في إنجاز العمل لضمان إتفاقه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات واللوائح والقوانين. (1)

• **المعرفة الوظيفية:** وهي خريطة ذهنية خاصة بموضوع معين بمعنى الإجابة على " كيف نعمل شيء ما " هذه الخريطة تساعد العامل في تفاهم العلاقات بين العوامل المختلفة عن طريق تزويده بصورة ذهنية للموقف والمعرفة الوظيفية تنشط وتزود المهارات النظرية.

• **المعرفة الإدارية:** أن الأداء يتطلب توفر المعرفة والتي تمثل نشاطا معلوماتيا ذهنيا يستخدمه العمل لاختيار السلوك المناسب.

• **معرفة المسؤولية:** إن مصطلح المسؤولية يستخدم للتعبير عن العمل المخصص للفرد أو الالتزام المترتب عن تخصيص هذا العمل وهو يعني جميع الواجبات اللازم إنجازها لإتمام عمل ما وبناء عليه فإن المدير يتولى تحديد المسؤولية لأعضاء لإعفاء الآخرين.

• **معرفة السلطة:** بعد تحديد المسؤولية لا بد من فتح السلطة الضرورية لإنجاز العمل بهذا المعنى فإن السلطة تتضمن ناحيتين هم التمكين والنيابة.

(1) مريم أرفيس، مرجع سابق، ص482.

الفصل الثالث : علاقة القيادة الإدارية بالأداء الوظيفي

1-2-2- نوعية العمل:

وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به ويمتلكه من رغبته ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء كما تشمل درجة الإتقان وجودة المنتج وذلك بما يتناسب والامكانيات المتاحة.⁽¹⁾

1-2-3- كمية العمل المنجز:

أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

1-2-4- المثابرة والثوق:

وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدره الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجه من قبل مسؤوله.⁽²⁾

1-2-5- الوقت:

ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض، فهو رأسمال وليس دخل منا يتيح أهمية استغلاله الإستغلال الأمثل في كل لحظة لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعه فهو لا يعد لا يقدر بثمن.

1-2-6- التكلفة:

وهي كل في التحقيق النتائج والأهداف ومقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المتوقعة لمعرفة مدى الاختلاف الناتج بينهما.⁽³⁾

1-3- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

يمكن القول أن الأداء الوظيفي يتأثر بعدد من العوامل اتفق عليها أغلب الباحثين في العلوم الإدارية التي يمكن بيانها كالآتي:

1-3-1- الثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة التنظيمية من المواضيع المعاصرة التي دخلت إلى مجال الفقه الإداري فهي تمثل عنصر مهما في تكوين المنظمات لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، حيث يعكس هذا المفهوم منظومة من القيم والاتجاهات

⁽¹⁾مريم أرفيس، مرجع سابق، ص483.

⁽²⁾المرجع نفسه، ص483.

⁽³⁾مريم أرفيس، مرجع سابق، ص483.

الفصل الثالث : علاقة القيادة الإدارية بالأداء الوظيفي

العامة يكتسبها الموظف خلال عمله مع الآخرين.⁽¹⁾

ويمكن بيان الدور الذي تقوم به الثقافة التنظيمية في المنظمات بالآتي:

1. تزود المنظمة وموظفيها بالإحساس بالهوية وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما تعزز ارتباط الموظفين برسالتها وأهدافها.
2. تمثل عنصر من عناصر هوية المنظمة من خلال طريقة التفكير وأسلوب أداء العمليات ليكتسب الأعضاء الجدد فيها الثقافة التنظيمية لتحقيق الإنتماء وضمان البقاء في المنظمة.
3. توفر إطار ممتاز التنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي كونها تؤثر على الموظفين وتشكل أنماط سلوكهم المطلوب أن يسلكونه داخل التنظيم الذي يعملون فيه.
4. تعمل على جعل سلوك الموظفين ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي مخافة لأحد ينوع الثقافة والعمل على الضد نتها سيواجه بالرفض وبناء على ذلك فإن للثقافة دورا كثير في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الموظفين في المنظمات من وضع إلى آخر.
5. تعمل على توسيع أفق ومدارك الموظفين بشأن الأحداث والتطورات الجارية في الموظفون بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

6. تساعد على التنبؤ بسلوك الموظفين وفرق العمل.⁽²⁾

فضلا على ذلك تقوم الثقافة التنظيمية بالوظائف التالية:

1. تعزز الالتزام برسالة المنظمة بمعنى أن الثقافة تذكر الموظفين بأن منظماتهم أهم شيء بالنسبة لهم.
2. دعم وتوضيح معايير السلوك وتعد هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد كما أنها مهمة للقدام منهم أيضا. فالثقافة وجه أقوال وأفعال موظفين مما يحقق استقرار السلوك المعتوقة من موظفي الأوقات المختلفة.
3. التأثير في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية في القيادة واتخاذ القرارات والاتصالات.
4. تعزز الثبات والاستقرار في سلوك الموظفين وتحدد ما هو المطلوب والمقبول وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة في سلوك الموظفين والرقابة التي تحققها الثقافة هي الرقابة على العقل والروح والجسد

⁽¹⁾سعد دروش، مصطفى أحمد مصطفى، مرجع سابق، ص106.

⁽²⁾المرجع نفسه، ص107.

الفصل الثالث : علاقة القيادة الإدارية بالأداء الوظيفي

5. المنظمات ذات الثقافة التنظيمية الجيدة يمتاز موظفتها بدرجة عالية هذا من الالتزام والانتماء والولاء لها.

6. التأثير على الموظفين وعلى إجراءات العمل في المنظمة وتمارس الثقافة ضغوطا على الموظفين من أجل التوافق معها بدءا ارتداء الموظفين لملابسهم ومرورا بمقدار الوقت المسموح به لبدأ الاجتماعات وانتهاء بسرعة ترقية الموظف على الوظيفة الأعلى.

1-3-2 إعادة هندسة العمليات الإدارية Reen jineering management:

تعرف إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها مجموعة للأنشطة الهيكلية المقابلة للقياس تصمم من أجل إنتاج مجموعة محددة من الحاجات لمنظمة معينة أو لمجموعة معينة. (1)

ويمكن بيان الدور الذي تقوم به إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنظمات وانعكاس ذلك على الأداء الوظيفي بالاتي:

1. تبسيط إجراءات العمل: بمعنى التخلص من الإجراءات غير ضرورية مع الحد من العوامل و

المسببات التي تعيق تدفق العمل وتؤدي إلى تعطيل أي انها وسيلة منطقية لدراسة الخطوات الحالية لأداء العمل بهدف الوصول إلى طريقة أيسر وأسرع وأقل تكلفة للأداء. (2)

2. تطوير الأنظمة والقوانين: إن تطوير وتعديل القوانين والأنظمة والتعليمات ولاسيما ما اختص منها بشؤون الموظفين يساهم بشكل إيجابي في تحقيق التنمية الإدارية ويعد من متطلباتها الأساسية، إذ يساهم في جذب عناصر جيدة ومؤهلة من الموظفين للعمل في الأجهزة والمنظمات الحكومية، وذلك بما تتضمنه من حوافز للموظفين وتقديم خدمات الإيحاء للمواطنين.

3. تنمية الموارد البشرية: بمعنى إعداد العنصر البشري إعدادا صحيح يتفق واحتياجات المجتمع، استنادا إلى أن زيادة معرفة وقدرة الانسان تزيد وتطور من قدرته على استغلال موارد الطبيعية، " فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده وهي مرحلة تأتي بعد الحصول على الموظفين الملائمين لأداء العمل ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم من خلال التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه. (3)

(1) سعد زناد دروش، مصطفى أحمد مصطفى، مرجع سابق، ص 109.

(2) مرجع نفسه، ص 110.

(3) مرجع نفسه، ص 111.

الفصل الثالث : علاقة القيادة الإدارية بالأداء الوظيفي

1-3-3 الالتزام التنظيمي Organisationnel adhérence

يعرف الالتزام التنظيمي بأنه درجات انسجام الموظف مع منظمته وارتباطه بها وهو يمثل اعتقادا قويا وقبولا من جانب الموظف لأهداف المنظمة وقيامها ورغبته في بذل عطاء أكبر وجهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة. (1)

ومن انعكاسات الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي ما يلي:

1. ان الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات في الأسس للثبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، لاسيما معدل دوران العمل فمن المفترض أن الموظفين الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر من عمل نحو تحقيق أهدافها كما أنه يساعد إلى حد ما في تسيير كيفية ايجاد الموظفين هدفا لهم في العمل داخل المنظمة.
2. زيادة الالتزام من التنظيم لدى الموظفين يقلل معدلات دوران العمل، كما أن الالتزام التنظيمي يساعد الى حد كبير على انخفاض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخر عن العمل ومن ناحيه أخرى نجد أن هناك علاقة عكسية بين الالتزام التنظيمي والغياب عن العمل كما وجد أيضا أن الالتزام التنظيمي تأثيرا سلبيا على ترك العمل فالموظفين الذين تركوا أعمالهم كانوا من ذوي الانتماء التنظيمي المنخفض. (2)

1-3-4 تكنولوجيا المعلومات Information technologie

وتتمثل أهميه التكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي للمنظمات كالاتي:

1. تساعد المنظمات في الحصول على المعلومات المطلوبة لأداء أعمالها بشكل مناسب مميز ويجاد فرص جديده للعمل.
2. تعد القاعدة الاساس التي تبنى على ضوئها المنظمات ميزات التنافسية لما تحتله هذه التكنولوجيا من دور فاعل في إنجاز تلك المنظمات.
3. تعمل على تغيير الطريقة التي تعمل بها المنظمات وإعادة تشكيل منجزاتها وخدماتها وتوخي السرعة والدقة في إنجاز الأعمال المطلوبة.
4. تفعيل التكاليف والحد من استخدام الملفات الورقية التي تأخذ حيزا كبيرا في المنظمة وتحسين الكفاءة

(1) سعد زناد دروش، مصطفى أحمد مصطفى، مرجع سابق، ص111.

(2) مرجع نفسه، ص ص112.113.

الفصل الثالث : علاقة القيادة الإدارية بالأداء الوظيفي

وزيادة الفعالية من خلال القيام بالأعمال المطلوبة بالطريقة الصحيحة مع زيادة القدرة على التنسيق بين الأقسام الإدارية المختلفة فضلا عن تحديد قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة.

5. تهيئة الظروف المناسبة لاتخاذ القرارات الفعالة من خلال التجهيز المعلومات بشكل مختصر في الوقت المناسب.

6. حفظ البيانات والمعلومات التاريخية والضرورية التي تعد أساس عمل المنظمات.

7. تحسين الأداء الوظيفي من خلال تخطي الروتين الوظيفي وما يترتب عليه وإنجاز الأعمال بسرعته وكفاءة ودقة متناهية وتكلفة قليلة.⁽¹⁾

8. تقليل الأعباء الوظيفية الروتينية الملقاة على عاتق المدراء مما يتيح لهم استغلال الوقت في التخطيط الاستراتيجي مما يساهم في رفع كفاءه وفعالية الإدارة العليا.

9. التأثير على الجانب المعنوي لدى الموظفين باتجاه زيادة ولائهم وانتماءهم للمنظمة من خلال ما توفره من فرص للإطلاع على المعلومات بشكل سهل مما يساهم في تعزيز مشاركتهم في عملية صنع القرار.

10. زيادة كفاءة المنظمه في استغلال مواردها المختلفة لتوليد المخرجات المطلوبة اعتمادا على التطبيقات الحاسوب كالب برامج المتطورة والانترنت وتكنولوجيا الاتصال المتعددة.⁽²⁾

2- مساهمة القيادة الإدارية في التأثير على الأداء الوظيفي:

2-1- علاقة أنماط القيادة الإدارية بالأداء الوظيفي:

- تمثل القيادة محورا مهما في العملية والممارسة الإدارية حيث شكل التنظيم والتخطيط والرقابة وممارسة متكاملة، تعطى للمنظمة النجاح إذا ما أتقنت بكافة أبعادها، والقيادة في إطار الممارسة الإدارية هي عمليات انماء أو لهام أو التأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بالالتزام عالي ومثابرة لإنجاز وتأدية المهام المطلوبة منهم.⁽³⁾
- إن أهمية القيادة في الجانب التنظيمي لا تقتصر على مجرد إصدار الأوامر والتعليمات ولكن الدور

⁽¹⁾ أسعد زناد دروش، مصطفى أحمد مصطفى، مرجع سابق، ص114.

⁽²⁾ مرجع نفسه، ص115.

⁽³⁾ نسرین تواتیت، القيادة السنوية وعلاقتها بأداء العاملين في المؤسسة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة الحاج

لخضر، باتنة، 2013، 2014، ص174.

الفصل الثالث : علاقة القيادة الإدارية بالأداء الوظيفي

الأساسي والمهم هو إمداد الموظفين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون، وأما أهمية القيادة في الجانب الانساني هي إقامة علاقات إنسانية والتفاهم المتبادل وإشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم وأشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف بما يبذله من جهود في نشاط مجموعته، وتحفيز العاملين على العمل وتسوية المنازعات بينهم وتمكينهم من استخدام مهاراتهم في العمل.

• لقد شهد العصر الحالي اهتماما متزايد من قبل الباحثين حول أهمية القيادة، ودورها في العملية الإدارية وتأثيرها على العاملين ومن بين هذه النماذج التي تناولت انماط القيادة في العديد من المنظمات:

✓ دراسة ليبيت، لوين، وايت (white, levin, lippit) سنة 1939:

تعد من الدراسات الرائدة انتهت إلى التقسيم المعروف للأنماط القيادية: (1)

- **قيادة تسلطية:** تتصف باستئثار السلطة، إملاء القرار، التحديد الدقيق لأنشطة العمل الهابط.
- **قيادة ديمقراطية:** تتصف بتشجيع المشاركة، موضوعية النقد، تشجيع العلاقات، تقديم العون الفني والمعنوي والاهتمام بالأفراد.
- **قيادة ترسليه:** تتصف بسياسة التوجيه، ينحصر دورها في تغيير المعلومات، لا تتدخل في شؤون العمل، انطوائية.

وقد توصلت الدراسة إلى أنه في ظل النمط التسلطي ينخفض كل من حجم وكفاءة العمل تتعدم روح الجماعة زيادة العدوانية الميل إلى الاختلاف، شيوع السلوك الاعتمادي. أما في ظل النمط الديمقراطي يرتفع كل من كفاءة وفعالية العمل، يرتفع مستوى الالتزام، ارتفاع مستوى دافعيه الانجاز، ارتفاع مستوى التفكير الجماعي والتفاعل والمشاركة.

✓ دراسات جامعة متشجان:

كان هدفها التعرف على الأنماط القيادية وعلاقتها بمستوى الإنتاجية باستخدام المنهج المقارن بين الاقسام ذات الإنتاجية المرتفعة وتلك ذات الإنتاجية المنخفضة، وقد استخلص ليكرت من نتائج هذه الدراسة وجود نمطين هما:

- - نمط موجه نحو الأفراد .

(1) المرجع نفسه، ص 176.

الفصل الثالث : علاقة القيادة الإدارية بالأداء الوظيفي

- - نمط موجه نحو العمل والإنتاج.

وقد انتهت هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين النمط القيادي الموجه نحو الأفراد وبين ارتفاع مستوى كل من الإنتاجية والروح المعنوية، في حين وجد ارتباط دال بين النمط الموجه نحو العمل وبين انخفاض مستوى الإنتاجية والروح المعنوية.

✓ دراسة ليكرت.

لقد تناول ليكرت في كتاب أنماط جديده في الإدارة، وضع نتائج دراسته للقيادة الإدارية حيث استخلص أربعة أنماط، وفيما يلي طرح لتلك الأنماط:

نمط رقم 1 المستبد / المستغل: يتميز هذا النمط بانعدام الثقة بين القائد والأفراد، وانعدام التعاون والتنسيق ونادرا ما يقترح الأفراد حلولاً لمشكلات العمل.

نمط رقم 2 المستبد / العادل: يتصف باستنثار اتخاذ القرار، فالفرد لا يشعر بحرية كبيرة في منافسة أمور العمل، نادر التشاور مع الأفراد حيث يسعى الرئيس أحيانا للحصول على آراء وأفكار المرؤوسين .

نمط رقم 3 الاستشاري: يتصف هذا النمط بالارتفاع النسبي في مستوى الثقة والتعاون بين القائد والأفراد، المشاركة في وضع الأهداف، وضع القرار، يشعر الفرد بحرية نوعا ما في مناقشة أمور العمل مع الرئيس⁽¹⁾.

نمط 4 الجماعة المشاركة: يتميز هذا النمط بارتفاع شديد في مستوى الثقة بين الجميع، ارتفاع مستوى التعاون، المشاركة في اتخاذ القرار، الاستفادة بآراء الأفراد ووضعها موضع التنفيذ.

ومن أجل إثبات أي الأنماط الأكثر فعالية قام (ليكرت) وزملائه بدراسات للوقوف على آراء ورؤساء الأقسام الأكثر والأقل إنتاجية، وأشارت النتائج إلا أن الأقسام الأعلى إنتاجية استخدمت النمطين 3 و 4 والأقل إنتاجية استخدمت النمطين 1 و 2.⁽²⁾

2-2- العوامل المحددة للنمط القيادي:

2-2-1- عوامل خاصة بالقائد الإداري:

يقوم القائد الإداري باختيار النمط القيادي الذي يساعده في تحقيق الأهداف الإشرافية والقيادة والذي يتماشى عادة مع شخصيته إن سلوك القائد يتأثر بالإشراف العوامل الداخلية وهي:

- **نظم القيم:** إن سلوك الأفراد بصفة عامة ينبع من رصيده القيمي فرصيده من تلك القيم وتشعبه بها سيؤثر لا محالة على سلوكه من حيث مشاركة الآخرين وقدرته على اتخاذ القرارات وغيرها...

(1) المرجع نفسه، ص 177.

(2) المرجع نفسه، ص 178.

الفصل الثالث : علاقة القيادة الإدارية بالأداء الوظيفي

- **ميوله الشخصية:** نظرا لإختلاف السمات الشخصية من فرد إلى آخر يتغير أسلوب القيادة والتسيير فهناك من يشعر بالراحة عند اتخاذ قرارات تشاورية وآخر لا يرتاح إلا عندما يكون نتيجة قرارات فردية بدون مشاركة.
- **تراكم الخبرات:** يتحتم على القائد قليل من الخبرة الإستعانة بالموظفين خصوصا القداماء منهم، في حين أن القائد ذو الخبرة العالية سيعتمد في الغالب على خبرته في قيادته للمسؤولين.
- **موقفه من المسؤولين:** إن نمط القيادة يتحدد بنمط المرؤوسين فإذا أيدى هؤلاء تعاون وتماسك وتفهم لأهداف المؤسسة، ويساهم ذلك في تسهيل مهمة القائد وهناك من المرؤوسين من لا يجدي مهم الاسلوب الديمقراطي في السير نفعاً، لذا فالقائد يحدد نمط قيادته بناء على ذلك . (1)

2-2-2- عوامل خاصة بالمرؤوسين:

إن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحقق إلا في جماعة منظمة يتباين أعضاؤها في مسؤولياتهم وحاجياتهم ودوافعهم مما يترتب عليه حدوث تفاعلات بين أفرادها لذا فالقائد ملزم قبل اختياره لنمط القيادة المناسب الأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية:

- **تحمل المسؤولية:** يدرك القائد من خلال معرفته بمرؤوسيه الأفراد الذي يحبون عملهم فيثق فيهم بزيادة تحميلهم لمهام إضافية وكذا العاملين الذين يتصلون من مهامهم فيقلص من المهام الموكلة إليهم.
- **نضج المرؤوسين:** العامل الناضج هو العامل الذي ينجز المهام الموكلة إليه بكل إتقان في الأجال المحددة فكلما زاد نضج المرؤوسين ساهم ذلك في تسهيل مهمة القائد.
- **سلوك المرؤوسين مع القائد:** إن سلوك القائد واختياره لنمط قيادة يتحدد نسبيا بمعاملة المرؤوسين له ومدى إنجازهم للمهام التي توكل إليهم، فربما يختلف أسلوب القيادة من فرد إلى آخر في نفس الوقت أو مع نفس الشخص في مراحل مختلفة.
- **إنجاز المهام الموكلة:** يساهم بتقبل المرؤوسين للمهام ووعيهم بأهمية إنجازها في اعتماد القائد لأسلوب التشجيع والتحفيز الايجابي مع المرؤوسين، أما في حالة العكس يلجأ القائد إلى اعتماد أسلوب التحفيز السلبي (التلويح بالعقاب) والإلحاح لإنجاز المهمة. (2)

(1) كيرد عمار، تأثير القيادة الادارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية،

جامعة أكلي محند أولجاح، البويرة، 2014-2015، ص101.

(2) المرجع نفسه، ص 102.

الفصل الثالث : علاقة القيادة الإدارية بالأداء الوظيفي

2-2-3- عوامل بيئته

إضافة إلى ما سبق هناك عوامل مرتبطة بالبيئة التي يعمل فيها القائد وهي :

• تقاليد المنطقة :

إن القائد الإداري الحذق يختار السلوكيات التي تتوافق مع الثقافة السائدة في المنطقة، فهناك ما هو مقبول وما هو غير مقبول في كل بيئة عمل وأن أي انحراف عن هذه الثقافة يسبب صعوبات في التسيير.

• كفاءة فريق العمل :

- إن زيادة كفاءة فعالية فريق العمل تحددها مجموعة من العوامل كالمدة الزمنية التي قضاها أفراد الفريق مع بعضهم وقدرتهم ومستوياتهم التعليمية فكلما إزداد تشارك هذه الصفات في الفريق زادت فعالية الأداء.

- مما سبق ندرك أن نمط القيادة يتحدد وفق عدة عوامل منها ما هو متعلق بالقائد في حد ذاته وما يمتلكه من سمات، وقيم وخبرات وعوامل مرتبطة بالمسؤولين كالخبرة وتحمل المسؤولية والتوقعات وكذا مميزات بيئة العمل كروح الفريق وتقاليد وثقافة المنظمة، كلها عوامل تحدد وتساهم في اختيار القائد لنمط القيادة الملائم للمؤسسة حتى يتسنى له تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة.⁽¹⁾

2-2-4- خصائص المهمة

هناك جوانب للمهام التي يوكلها القائد للمرؤوسين تحدد أسلوبه القيادي وهي :

• تحديد الأدوار :

إن المهام التي توكل إلى مجموعة يصعب تحديد المسؤوليات فيها بدقة لذا فيجب قدر الامكان تقسيم المهمة إلى أجزاء واضحة ومنفصلة وتوزيعها على عدد من المرؤوسين لتحديد المسؤولية بدقة، والذي يتعذر عليه اتمام جزء من المهمة يسهل اكتشافه ومساءلته.

• وضوح المهمة :

يساعد وضوح مهمة القائد في توضيح طريقة أو طرق تنفيذها لدى المرؤوسين، أو يترك لهم الحرية في الطريق التي تناسبهم في أدائها، أما إذا كانت المهمة غامضة وغير واضحة يفرض ذلك على القيادة الإدارية توضيح كيفية الأداء للعاملين خصوصا قليلي الخبرة فيهم.

• استقلالية وحرية المرؤوسين :

إن هناك تناسبا عكسيا بين سلوك التحكم لدى القائد واستقلالية وحرية المرؤوسين فكلما زاد حكمه لهم وفرض

⁽¹⁾المرجع نفسه، ص 104.

الفصل الثالث : علاقة القيادة الإدارية بالأداء الوظيفي

آرائه عليهم قلت الحرية والاستقلالية والعكس صحيح.⁽¹⁾

2-3- تأثير النمط القيادي على الأداء الوظيفي :

يعد أسلوب القيادة المطبق من طرف القادة مع مرؤوسيهام عامل مهم من حيث حجم التأثير على رضا المسؤولين ومستوى أدائهم وعلى مناخ العمل بصفة عامة، فأثر الأسلوب الديكتاتور يختلف عن عناصر الأسلوب الحر، وكلاهما يختلفان في الأثر مع الأسلوب الديمقراطي، وفيما يلي تحديد الأثر كل وسط على الأداء الوظيفي للأفراد.

• تأثير النمط التسبيبي (الفوضوي) على الأفراد

- يقوم القائد الفوضوي بالتوجيه العام للمرؤوسين من خلال تعليمات غير واضحة وملاحظات عامة بما يسبب إرتباك في الأداء
- تقوم القيادة هنا أساس على حرية المرؤوسين وتعويض أغلب السلطات لخصم مما يسبب الإهمال والتسيب.
- يسبب هذا النمط شعور بعدم الرضا لدى العاملين لعدم توفر مناخ تنظيمي تحدد فيه المسؤوليات بدقة.
- تؤدي نمط القيادة الفوضوي إلى ظهور أفراد يتولون الأجر و النهي داخل المنظمات خارج الأجر الرسمية⁽²⁾.

• تأثير النمط الديكتاتوري على الأفراد:

- تؤدي الديكتاتورية داخل المنظمات إلى ظهور أفراد يعملون على التزلق والتملق للقائد وبالتالي ظهور الوشاية والتكتلات بدل فرق العمل.
- المركزية في اتخاذ القرارات ووضع السياسات ولخطط أن وجدت دون المشاركة لأراء المرؤوسين.
- تكون العلاقات هنا مبنية على الشك وعدم اليقين.
- انتشار جو يسوده الخوف والقلق والغضب.
- في حالة غياب القائد الديكتاتوري تحدث حالة التسيب داخل المؤسسة

⁽¹⁾المرجع نفسه، ص 103.

⁽²⁾المرجع نفسه، ص 106.

الفصل الثالث : علاقة القيادة الإدارية بالأداء الوظيفي

- النمط القيادي الشاركية وتأثيره على الأفراد
- تساهم في زيادة روح الجماعة والانتماء للمنظمة ورفع روح المعنوية.
- اشراك العاملين يساعد على حل المشكلات واتخاذ القرارات السليمة.
- تقبل الآخر وسيادة النقد الإيجابي بين أفراد فريق العمل.
- وجود جو ملائم يساعد على الابتكار والإبداع والتفكير في الصالح العام بدل المصالح الشخصية الضيقة.
- الاستفادة القصوى من الإمكانيات الذهنية والبدنية للتابعين.
- شعور المرؤوسين بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة وغرس قيم التعاون والإلتفاف حول القيادة. (1)
- مما سبق نستنتج أن للقيادة الناجحة أثر إيجابي على القائد نفسه وعلى العاملين وعلى المنظمة ككل. فالفوائد بالنسبة للقائد تتمثل في:
- تحقيق أهداف المنظمة.
- تنظيم أكثر وضغط عمل أقل وراحة نفسية
- كسب احترام ومحبة المرؤوسين
- أما بالنسبة للأفراد:
- كل فرد من فريق العمل يعرف ماله وما عليه نتيجة الرؤية الواضحة والتقسيم الجيد للعمل.
- يعمل الفريق بنفس الكفاءة في وجود وغياب القائد.
- يساهم العاملون بحل المشاكل باقتراح حلول ابتكارية وإبداعية لوجود الجو الديمقراطي في التسيير.
- أما بالنسبة للمؤسسة:
- تحسين الخدمات المقدمة للجمهور.
- السمعة الجيدة
- الأداء الحسن
- تحقيق الأهداف المسكرة بجهد ووقت أقل (2)

(1) المرجع نفسه، ص 108.

(2) المرجع نفسه، ص ص 109-110.

الفصل الثالث : علاقة القيادة الإدارية بالأداء الوظيفي

خلاصة الفصل :

تعرضنا في هذا الفصل إلى ماهية الأداء الوظيفي وعلاقته بالقيادة الإدارية إذ أن نجاح المؤسسات من عدمه يتعلق بالدرجة الأولى في قوة وتأثير القيادة في تلك المؤسسات في إدارة العمليات الإدارية وتحقيق أهداف المؤسسة ويتضح أن الأداء مرتبط ارتباط وثيقاً بنمط القيادة السائد في المنظمة ومدى تأثيره المباشر على المرؤوسين بشكل يحسن وينمي الأداء ويزيد كفاءة العملية الإدارية

الفصل الرابع :
المعالجة الكمية
لبيانات الدراسة

الفصل الرابع : المعالجة الكمية لبيانات الدراسة

تمهيد :

بعد استعراض الجانب النظري للبحث، من خلال عرض أهم المفاهيم الخاصة بالأنماط القيادة الإدارية والأداء الوظيفي وأهم نظرياتها، يجب علينا تبني دراسة تطبيقية بهدف إسقاط الجانب النظري على واقع إحدى المؤسسات الجزائرية وذلك من أجل إثبات مصداقية البحث وإظهار مدى وجود علاقة بين هذه المتغيرات على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية قالمة "المصلحة التجارية"، بإعتبار أن شركة سونلغاز تعتبر من أهم الشركات في الجزائر، حيث يمتد نشاطها عبر كامل التراب الوطني ولديها فروع منتشرة في كل ولايات الوطن، وهذه الأهمية كانت سببا لاختيارنا هذا القطاع لتكون مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية قالمة محل دراستنا والتي سيتم من خلالها دراسة أثر أنماط القيادة على الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسات الاقتصادية.

الفصل الرابع : المعالجة الكمية لبيانات الدراسة

1- عرض وتحليل البيانات

المحور الأول: بيانات شخصية

خصائص مجتمع الدراسة

يتميز مجتمع الدراسة بالخصائص التالية:

الجدول 01: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
79.16%	19	الذكور
20.84%	05	الإناث
100%	24	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد المجتمع المدروسين ذكور بنسبة 79.16% وأن نسبة الإناث من عينة الدراسة لا تتجاوز 20.83%، أي ارتفاع نسبة العاملين الذكور في مديرية التوزيع لمؤسسة سونلغاز بولاية قالمة مقابل انخفاض في نسبة العاملين من جنس أنثى.

ويرجع هذا إلى طبيعة عمل المؤسسة المختصة في توزيع الكهرباء والغاز وهذا العمل يتطلب جهدا عضليا وقوة بدنية تسمح للدخل وإصلاح الأعطال في أي وقت أو مكان لضمان السير الحسن لشبكات التوزيع والنقل فهذه الشروط متوفرة في فئة الذكور، أما بالنسبة لفئة في عتبة البحث فمجال عملها هو جزء من الوظائف الإدارية لضمان سير العمل الإداري للمؤسسة.

الفصل الرابع : المعالجة الكمية لبيانات الدراسة

جدول 2: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

فئة العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 26 سنة	0	%0
27-39 سنة	13	%54.16
الإناث 40-60 سنة	11	%45.84
المجموع	24	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الفئة العمرية أقل من 26 سنة محدودة 0% في المؤسسة ونجد أن فئة العمرية ما بين 27-39 سنة تمثل نسبة جيدة تقدر بـ 54.16% أما بالنسبة إلى الفئة العمرية 40-60 سنة تقدر بـ 45.83%.

نلاحظ من خلال هذه النتائج أن الفئة العمرية ما بين 27 و 39 سنة سجلت أعلى نسبة حيث قدرت بـ 54,16% وأما الفئة العمرية بين 40-60 سنة فسجلت نسبة جيدة قدرت بـ 45,84% أما نسبة أقل من 26 سنة فقد كانت منعدمة.

ونستنتج أن المصلحة التجارية لمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة تهتم بالفئة الشبانية بنسبة كبيرة حيث نجد أكثر من نصف عينة الدراسة هي فئة شبانية بامتياز، أما الفئة العمرية مافوق 40 سنة فقد مثلت نسبة جيدة وهذا الاختلاف للفئات العمرية بين الموظفين للمؤسسة يساهم في تحقيق الإستقرار، كما يساعد على تقوية العلاقة بين الموظفين وذلك من خلال الإحترام المتبادل بينهم.

جدول 3: يوضح توزيع افراد العينة حسب طبيعة العمل

طبيعة العمل	التكرار	النسبة المئوية
دائما	22	%91.66
مؤقت	02	%08.34
المجموع	24	%100

يبين الجدول السابق أن نسبة 91.66% من عينة الدراسة هم موظفين دائمين في المؤسسة، وأن نسبة 08.33% من عينة البحث طبيعة عملهم مؤقت وهذا ما يدل على أن طبيعة العمل في مؤسسة سونلغاز تعتمد على عمال دائمين بالدرجة الأولى.

الفصل الرابع : المعالجة الكمية لبيانات الدراسة

نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها أن مؤسسة سونلغاز أغلب عمالها هم عمال دائمين حيث كانت النسبة مرتفعة جدا مقارنة بالنسبة للعمال المؤقتين وهذا دليل على أن المؤسسة تعتمد على عمال دائمين، وهذا ما تتطلبه طبيعة العمل فالعامل الدائم يكون متقن ومخلص أكثر في العمل مقارنة مع المؤقت.

1. الجدول 4: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة المئوية
5 سنوات فأقل	08	33.33%
من 06-10 سنوات	06	25%
11-15 سنة	03	12.5%
أكثر من 15 سنة	07	29.17%
المجموع	24	100%

يبين الجدول أن نسبة 33.33% من عينة الدراسة لم تزه نوات الخبرة لديه عن 5 سنوات وأن نسبة 25% من عينة الدراسة تتراوح سنوات الخبرة لديهم ما بين 6-10 سنوات في حين تمثل نسبة 12.5% من عينة الدراسة لأصحاب الخبرة ما بين 11-15 سنة، أما بالنسبة لعينة الدراسة الأكثر من 15 سنة خبرة فتراوحت النسبة 29.16%.

نستنتج من خلال النتائج أن معظم الموظفين في مؤسسة سونلغاز تتجاوز مدة خبرتهم 5 سنوات حيث كانت نسبة مرتفعة مقارنة مع العمال اللذين لديهم خبرة أكثر من 15 سنة، أي أن المؤسسة تمتلك عمال ذو خبرة محدودة وعمال ذو خبرة عالية وهذا مايساعد على تحقيق الإنسجام بين العمال حيث يستفيد العمال من تجارب الموظفين ذوي الخبرة العالية وذلك من خلال تبادل وتشارك في الآراء فهو يخلق نوع من العلاقات الجيدة في العمل.

الفصل الرابع : المعالجة الكمية لبيانات الدراسة

الجدول 5: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
%0	0	متوسط
%41.66	10	ثانوي
%54.16	13	جامعي
%4.18	01	دراسات عليا
%100	24	المجموع

يظهر من خلال الجدول تقارب نسبة كل من فئتي الثانوي والجامعي حيث كانت على التوالي %41.66 و %54.16 وكانت فئتي المتوسط والدراسات العليا معدومة تقريبا 1%.

يبين الجدول أن المستوى التعليمي للمتوسط هي نسبة معدومة في المؤسسة أما نسبة العمال ذو المستوى الثانوي قدرت ب % 41,66 وحامل الشهادات الجامعية سجلوا نسبة قدرت ب % 54,16 أما بالنسبة للدراسات العليا فقد سجلت نسبة لا تتجاوز % 4,16.

ونلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة سجلت كانت للموظفين الحاملين للشهادات الجامعية حيث كانت نسبة مرتفعة بالنسبة للموظفين ذوي المستوى الثانوي حيث سجلوا نسبة جيدة مقارنة بنسبة حاملي الشهادات العليا أما بالنسبة لأصحاب المستوى المتوسط فهي معدومة في مؤسسة سونلغاز.

ونستنتج من خلال هذه النتائج أن مؤسسة سونلغاز تعتمد على أصحاب الشهادات الجامعية بنسبة أعلى مقارنة مع المستويات الأخرى، فهي تعتمد على أصحاب الكفاءات وذلك لضمان سير العمل ورفع من مستوى الأداء.

الفصل الرابع : المعالجة الكمية لبيانات الدراسة

المحور الثاني:

الجدول 6: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة لاستعمال القائد العقوبة ضد العمال من أجل المحافظة على الاستقرار

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
كثيرا	0	16.66%
قليلا	07	29.16%
لا يستعمله	13	54.18%
المجموع	24	100%

نلاحظ من خلال النتائج الموجودة في الجدول أن عينة الدراسة بين أن القائد يستعمل العقوبة ضد المواطن من أجل المحافظة على استقرار في المؤسسة حيث تعتبر نسبة 16.66% من الموظفين الذين يقولون أن القائد يستعمل هذا الأسلوب في حين أن نسبة الذين يقولون يستخدمه قليلا تبلغ 29.16% أما بالنسبة للموظفين الذين يقولون عن عدم استخدام القائد لهذا الأسلوب فقدت بنسبة 54.16%.

من خلال نتائج الجدول إن عينة الدراسة تبين أن القائد يستعمل العقوبة ضد الموظف من أجل المحافظة على استقرار المؤسسة حيث سجلت نسبة 16,66 % ن الموظفين المؤيدين في حين أن نسبة الذين يصرحون أن القائد يستخدمه قليلا فقد بلغت 29,16 % أما بالنسبة للمعارضين عن التعامل بهذا الأسلوب فقدت ب. 54,16 %

نلاحظ أن نسبة المعارضين سجلت أعلى نسبة حيث يرون أن القائد الإداري لا يستعمل أسلوب العقوبة للمحافظة على الإستقرار وهذا ما عبرت عنه النسبة حيث نجد نسبة ملحوظة مقارنة بالذين يقولون أنه يستعمله قليلا، أما بالنسبة للمؤيدين فهي نسبة منخفضة مقارنة مع المعارضين.

ونستنتج مما سبق أن معظم الموظفين في المصلحة التجارية لسونلغاز هم معارضين لاستخدام أسلوب العقوبة للمحافظة على الإستقرار بنسبة 54,16 % حيث يرون أن القائد لا يلجأ إلى هذا الأسلوب، فالمحافظة على الإستقرار تستوجب على القائد المشاركة والمشاورة والإحترام المتبادل.

الفصل الرابع : المعالجة الكمية لبيانات الدراسة

الجدول 7: يوضح توزيع افراد العينة لميل القائد الإداري لأسلوب تعويض صلاحياته لتسهيل مهام العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق	16	66.66%
غير موافق	04	16.66%
محايد	04	16.68%
المجموع	24	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الموظفين الذين يوافقون على ميل القائد الإداري لأسلوب تعويض صلاحياته لتسهيل مهام العمل يمثلون 66.66%، أما نسبة الغير موافق والمحايد فقد تساوت حيث قدرت ب 16.66%، وهذا مايدل على أن الموظفين موافقين على أسلوب القائد الإداري لتسهيل مهام العمل.

ونلاحظ أن أغلب الموظفين موافقين على ميل القائد الإداري لتفويض صلاحياته لتسهيل المهام حيث سجلوا نسبة مرتفعة مقارنة مع نسبة المعارضين والمحايدين حيث نجد أنهما متساويين في النسبة. نستنتج مما سبق أن الموظفين موافقون على أسلوب القائد الإداري لتسهيل مهام العمال فهذا يحقق السير الجيد الحسن كما يمنح الثقة في الموظف وهذا ما يؤثر على أدائه فيسعى إلى تحقيق الرضا في الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول 8: يوضح توزيع أفراد العينة حسب تقبل القائد لمقترحات الموظفين

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق	17	70.83%
غير موافق	06	25%
محايد	01	4.17%
المجموع	24	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 70.83% في نسبة الموظفين الموافقين على أن القائد الإداري يشارك في التخطيط للعمل أما نسبة 25% هي نسبة الغير موافقين أما بالنسبة للموظفين المحايدين قدرت ب 4.16% من العمال وهذا يدل على اختلاف آراء الموظفين لكن النسبة العالية كانت للموظفين الموافقين على أن القائد يشاركهم في التخطيط للعمل بنسبة 70.83%

الفصل الرابع : المعالجة الكمية لبيانات الدراسة

ونستنتج من خلال ماسبق أن الموظفين في المؤسسة موافقين على أن القائد الإداري يشاركهم في التخطيط للعمل وهذا مايدل على أن القائد ديموقراطي تشاركي، حيث يتعامل مع الموظفين بأسلوب مرن فهو يسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة مع الإطلاع على اقتراحاتهم، فالعمل في المنظمة يحتاج إلى الجماعة والجماعة تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول 9 : يوضح توزيع افراد العينة حسب مشاركة القائد للموظفين في التخطيط للعمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق	10	%41.66
غير موافق	09	%37.50
محايد	05	%20.84
المجموع	24	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 41.66% هي نسبة الموظفين الموافقين على أن القائد الإداري يشاركهم في التخطيط، العمل أنا نسبة 37.50% هي نسبة الغير موافقين أما نسبة الموظفين المحايدين قدرت بـ 20.83% من العمال وهذا ما يدل على اختلاف آراء الموظفين، لكن النسبة العالية كانت للموظفين الموافقين على أن القائد يشاركهم في التخطيط في العمل بنسبة 41.66%.

نلاحظ من خلال النتائج أن نسبة الموظفين الموافقين سجلت أعلى نسبة مقارنة مع غير الموافقين في حين نجد نسبة غير الموافقين أعلى من نسبة المحايدين فقد سجلت أدنى نسبة.

ونستنتج مما سبق أن الموظفين الموافقين على أن القائد الإداري يشارك العمال في التخطيط نسبة لا بأس بها، فبالمشاركة تتحقق الأهداف والقائد الإداري هو الدافع القوي لتحقيقها، فعندما يكون هناك استقرار ومشاركة بين الجماعة تكون هناك نتائج جيدة.

الفصل الرابع : المعالجة الكمية لبيانات الدراسة

الجدول 10: يوضح توزيع أفراد العينة حسب توجيه القائد لتعليمات غير قابلة للنقاش

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق	09	37.5%
غير موافق	09	37.5%
محايد	06	25%
المجموع	24	100%

نلاحظ من خلال النتائج الموجودة في أن نسبة الموظفين الموافقين والغير موافقين متساوية حيث قدرت النسبة ب 37.5% على أن القائد يوجه تعليمات غير قابلة للنقاش أما نسبة المحايدون فقد بلغت 25%، وهذا يدل على أن الموظفين الموافقين والغير موافقين متساويين فكل موظف له رأس حول تعليمات التي يوجهها القائد الغير قابلة للنقاش بنسبة 37.5%.

نلاحظ أن نسبة الموظفين الموافقين والمعارضين على أن القائد يوجه تعليمات غير قابلة للنقاش هي نسبة متساوية حيث سجلوا أعلى نسبة مقارنة مع نسبة الموظفين المحايدون.

ومنه نستنتج أنه يوجد تضارب في الآراء بين الموظفين فهناك من يؤيد وهناك من يعارض.

الجدول 11: يوضح توزيع افراد العينة حسب اهتمام القائد بتطبيق القوانين بصرامة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق	15	62.5%
غير موافق	08	33.33%
محايد	01	4.17%
المجموع	24	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الموظفين الموافقين على أن القائد الإداري يهتم بتطبيق القوانين حرفيا وبصرامة قدرت 62.5%، أما المعارضين فقد كانت النسبة 33.33% ومثلت نسبة المحايد ب 4.16% وهذا ما يدل على أن القائد الإداري يهتم بتطبيق القوانين حرفيا وبصرامة لأن نسبة الموظفين تجاوزت 60% من عينة الدراسة حيث تعتبر مؤسسة سونغاز تهتم بتطبيق القوانين وذلك للمحافظة على سير العمل بين الموظفين.

الفصل الرابع : المعالجة الكمية لبيانات الدراسة

نلاحظ أن نسبة الموظفين الموافقين على تطبيق القوانين بصرامة هي أعلى نسبة مسجلة مقارنة مع نسبة المعارضين في حين نجد أن نسبة المحايدون منخفضة جدا مع غير الموافقين.

نستنتج مما سبق أن الموظفين في المصلحة التجارية سونلغاز مؤيدين لتطبيق القائد الإداري للقوانين وذلك للحفاظ على النظام الداخلي للمؤسسة والسير الحسن للعمل مع الحفاظ على استقرارها.

الجدول 12: يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب إعطاء القائد الإداري الحرية التامة للموظفين

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق	10	41.67%
غير موافق	08	33.33%
محايد	06	25%
المجموع	24	100%

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أن نسبة الموظفين الموافقين على أن القائد الإداري يعطي الحرية التامة للموظفين قدرت بنسبة 41.66%، أما بالنسبة للغير الموافقين قدرت ب 33.33% أما المحايدون فقد بالنسبة 25%.

نلاحظ من خلال النتائج أن الموظفين موافقين على أن القائد يعطي الحرية التامة حيث سجلت أعلى نسبة مقارنة مع المعارضين وسجلت نسبة المحايدون أدنى نسبة.

نستنتج مما سبق أن القائد الإداري للمصلحة التجارية لمؤسسة سونلغاز يعطي الحرية التامة للموظفين وهذا ما تبين من خلال نتائج الجدول، فتحرير الموظف يعطيه مسؤولية أكبر اتجاه العمل الذي يقوم به وهذا ما يحقق أداء أفضل.

الفصل الرابع : المعالجة الكمية لبيانات الدراسة

الجدول 13: يوضح توزيع افراد العينة حسب تحفيز القائد للموظفين للمشاركة في صناعة القرارات واتخاذها

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق	09	37.5%
غير موافق	08	33.33%
محايد	07	29.17%
المجموع	24	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن الموظفين الموافقين على أن القائد يحفزهم في صناعة القرارات قدرت نسبتها ب 37.5% ونسبة الغير موافقين قدرت ب 33.33% أما المحايدون فتمثل 29.16%.

نستنتج أن نسبة الموافقين والغير موافقين هي نسبة متقاربة حيث كانت على التوالي 37% 33% أما بالنسبة للموظفين الذين التزموا موقف الحيادي فقدرت 29% إلى أن النسبة العالية هي موافقه على أن القائد الإداري يحفز الموظفين في المشاركة وصناعة القرارات واتخاذها بنسبة 37%.

المحور 03:

الجدول 14: يوضح توزيع افراد العينة حسب طبيعة العلاقة التي تربط القائد الإداري والموظفين

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
رسمية	10	41.66%
غير رسمية	07	29.16%
الإثنين معا	07	29.18%
المجموع	24	100%

يتبين من خلال النتائج المتحصلة عليها في الجدول أن طبيعة العلاقة التي تربط القائد الإداري والموظفين هي رسمية بنسبة 41.66% أما غير رسمية والاثنين معا فقد تساوت النسبة 29.16%. ومن هنا نستنتج أن طبيعة قائد الإداري لمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة هي رسمية بنسبة 41% وذلك من خلال إجابة الموظفين.

الفصل الرابع : المعالجة الكمية لبيانات الدراسة

الجدول 15: يوضح توزيع أفراد العينة حسب تقسيم المبحوثين إذا كان القائد الإداري يشجع على العلاقات التعاونية بينه وبين الموظفين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق	09	37.5%
غير موافق	08	33.33%
محايد	07	29.17%
المجموع	24	100%

تبين نتائج الجدول نسبة المبحوثين الذين يوافقون على تشجيع القائد الإداري على العلاقات التعاونية بينه وبين الموظفين حيث قدرت 37.5% بينما تقدر نسبة المبحوثين الغير موافقين بنسبه 33.33%، وأخيراً تأتي أدنى نسبة ب 29.16% من المبحوثين المحايدين.

نلاحظ أن نسبة الموظفين سجلت أعلى نسبة مقارنة مع المحايدين حيث نجد نسبة غير الموافقين أعلى من نسبة المحايدين.

نستنتج أن النسبة المتحصل عليها متقاربة في حين نجد أن الموظفين يوافقون على تشجيع القائد الإداري على العلاقات التعاونية بينهم، فالقائد الناجح يسعى إلى تحقيق علاقات طيبة مع الموظفين وذلك لتحقيق المصلحة العامة للمؤسسة والوصول إلى أهدافها.

جدول 16: يوضح توزيع افراد العينة حسب مدى ثقة الموظفين في القائد الإداري

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق	06	37.5%
غير موافق	09	45.83%
محايد	09	16.67%
المجموع	24	100%

يبين لنا من خلال الاحصائيات المتحصل عليها في الجدول أن نسبة الموظفين الذين لديهم الثقة التامة في القائد الإداري هي 37.5%، بينما تقدر نسب 45.83% بالنسبة للموظفين غير موافقين وليست لديهم ثقة تامة في القائد الاداري أما بالنسبة للفته المحايدة تقدر نسبتها ب 16.67%.

الفصل الرابع : المعالجة الكمية لبيانات الدراسة

يبين الجدول نسبة المبحوثين الذين يوافقون على إعطاء القائد الإداري الثقة التامة حيث قدرت ب 37,5 بينما قدرت نسبة الموظفين غير الموافقين ب 45,83 % في حين سجلت نسبة المحايدين ب 16,66 %

نلاحظ من خلال هذه النتائج أن نسبة الموظفين غير الموافقين على إعطاء القائد الثقة التامة هي أعلى نسبة سجلت في حين نجد نسبة الموافقين نسبة متقاربة وسجلت نسبة المحايدين بأدنى نسبة مقارنة مع النسب الأخرى.

نستنتج مما سبق أن الموظفين ليست لديهم الثقة التامة في القائد الإداري وهذا يوضح أنه توجد صعوبة في الوصول إلى القائد وقت الحاجة ولا يترك لهم حرية اختيار الأعمال التي يرغبون القيام بها وهذا ما تؤكد نسبة إجاباتهم المقدر ب. 45,83 %

الجدول 17: يوضح توزيع افراد العينة حسب مدى احترام القائد الاداري لكل من العاملين معه

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق	06	25%
غير موافق	09	37.5%
محايد	09	37.5%
المجموع	24	100%

يتضح من خلال الجدول أن النسبة 25 % من المبحوثين يؤكدون على أنهم يوافقون على أن القائد الإداري لديه احترام لكل من العاملين معه بينهما نسبة المبحوثين اللذين لا يوافقون على أن القائد الإداري ليس لديه احترام الى كل من يعمل معه بنسبة 37.5% وبنفس النسبة للمبحوثين المحايدين والتي قدرت ب : 37.5%.

وبالتالي فالقائد الاداري يفتقد لاحترام فئة من الموظفين اللذين يعملون معه مما يؤكد على أن العامل يحتاج الى رعاية نفسية ومعاملة اجتماعية حسنة اكثر مما يحتاج الى تجهيزات مادية، وبالتالي يتضح لنا أنه ليس للقائد القدرة الكافية على جعل جميع العاملين يحترمونه ولا يعتبر قذوة لهم وهذا ما تؤكد اجاباتهم.

الفصل الرابع : المعالجة الكمية لبيانات الدراسة

الجدول 18: يوضح توزيع افراد العينة حسب تركيز القائد الإداري على ضرورة الإلتزام بالضوابط الأخلاقية في العمل بينه وبين الموظفين

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق	15	62.5%
غير موافق	09	25%
محايد	09	12.5%
المجموع	24	100%

من خلال الجدول نلاحظ أنه أكبر نسبة يحظى بها المبحوثين الموافقين على أن القائد الإداري يركز على ضرورة الإلتزام بالضوابط الأخلاقية في العمل بينه وبين الموظفين ب 62.5% % بينما تقدر نسبة 25% مبحوثين غير موافقين أن القائد الإداري يركز على ضرورة الإلتزام بالضوابط الأخلاقية مع الموظفين، بينما يخص المحيدين بنسبه قليله قدر ب 12.5% أي أن القائمة الإداري تركز على ضرورة الإلتزام بالضوابط الأخلاقية بينه وبين موظفين.

وبالتالي نلاحظ أنه يوجد قوانين وأنظمة أخلاقية بحرص القائد الاداري مع الإلتزام بها والعمل طبقا لها وأن القائد الإداري يتميز بالحزم الشديد والتحديد الدقيق للضوابط الأخلاقية داخل المؤسسة.

الجدول 19: يوضح توزيع افراد العينة حسب مدى الاهتمام الشخصي للقائد الإداري لكل موظف من حيث طبيعته وظروفه الخاصة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق	13	54.16%
غير موافق	06	25%
محايد	05	20.84%
المجموع	24	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب الموظفين الذين ينتمون إلى عينه البحث أكدوا موافقتهم باهتمام القائد الإداري بكل موظف من حيث طبيعته وظروفه الخاصة وذلك بنسبة 54.16% أما بنسبة 25% فأكدت رفضهم وعدم موافقتها على اهتمام القائد الإداري بكل موظف من حيث طبيعته وظروفه الخاصة بينما تقدر نسبة 20.83% المبحوثين المحايدين إجابتهم مهمة مما يوحي بوجود رابط زمالة وعامل من

الفصل الرابع : المعالجة الكمية لبيانات الدراسة

أجل الرقي بأداء المؤسسة، فالموظف يعرف دوره ويقوم به، بينما القائد يسعى لمعرفة نقائص والصعوبات التي قد تواجهها هذا الموظف فيعمل على القضاء عليها وتحسينها من أجل توفير جو يساعده على بدل أقصى ما يمكن من جهة لسبيل تحقيق أداء افضل.

الجدول 20: يوضح توزيع افراد العينة حسب توجيه القائد الإداري انتباه الموظف لضرورة معالجة الأخطاء والمشاكل التي تظهر أثناء أدائه للعمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق	15	62.5%
غير موافق	03	12.5%
محايد	06	25%
المجموع	24	100%

من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة مئوية تقدر ب 62.5% مبحوثين الذين يوافقون على أن القائد الإداري يوجه انبئاتهم لضرورة معالجه الأخطاء والمشاكل التي تظهر أثناء أدائهم للعمل أما بنسبة 12.5% فإنها تبدي رفضها وغير موافقة على توجيه القائد الإداري اتجاهاهم لضرورة معالجة الأخطاء والمشاكل التي تظهر أثناء أدائهم للعمل وهي نسبة ضئيلة بينما تقدر نسبة 25% للمبحوثين المحايدين الذين لم يبدو موافقتهم ولا رفضهم بخصوص توجيه القائد الإداري لانتباههم لضرورة معالجة الأخطاء والمشاكل التي تظهر أثناء أدائهم للعمل وبالتالي رغم تأكيد جل الموظفين أن القائد يقوم بتوجيه انتباههم فهذا ليس لعدم الثقة ولكن رغبة القائد في معرفة صعوبات العمل وتشجيعه لهم على بدل المزيد من الجهد وعدم تضييع الوقت والتركيز أكثر لعدم ارتكاب الاخطاء التي قد تؤثر على أدائهم وأداء المؤسسة وتضعف روحهم ومساعدة جيلهم في توضيح طرق العمل والقضاء مما يحقق في نفسهم ارتياح كبير وزياده استقرارهم.

الفصل الرابع : المعالجة الكمية لبيانات الدراسة

المحور الرابع: انعكاسات أنمط القيادة على الأداء الوظيفي

الجدول 21: يوضح توزيع افراد العينة حسب النمط الإداري السائد في المؤسسة حافز لترقية الأداء الوظيفي

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق	11	45.83%
غير موافق	07	29.17%
محايد	06	25%
المجموع	24	100%

نلاحظ من خلال جدول أن نسبة الموظفين الموافقين على أن النمط الإداري السائد بترقية الأداء الوظيفي هي أعلى نسبة حيث قدرت ب 45.83% أما بالنسبة إلى غير موافق فقط قدرت ب 29.16% و كانت نسبة الموظفين المحايدين 25%.

نلاحظ من خلال النتائج أن نسبة الموافقين سجلت أعلى نسبة وغير الموافقين سجلت نسبة ملحوظة في حين نسبة المحايدين كانت هي الأدنى.

ونستنتج مما سبق أن هناك تباين في النسبة حيث سجلت نسبة الموظفين الموافقين على أن النمط السائد في المؤسسة حافز لترقية الأداء الوظيفي والشعور بالإرتياح في العمل بدون ضغوطات يسهل في العمل.

الجدول 22: يوضح توزيع افراد العينة حسب اهتمام المدير باقتراحات المرؤوسين في العمل بتشجيع على رفع أدائهم الوظيفي

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق	05	20.83%
غير موافق	04	16.67%
محايد	15	62.5%
المجموع	24	100%

الفصل الرابع : المعالجة الكمية لبيانات الدراسة

من خلال النتائج المتحصل عليها في أعلى الجدول نلاحظ أن أعلا نسبة سجلت كانت نسبة الموظفين المحايدين حيث قدرت ب 62%، أما الموافقين فقد قدرت ب 20.83% وغير موافق كانت 16.66%، ومما سبق نستنتج أن أعلى نسبة الموظفين التزموا بالحياد حول اهتمام المدير بمقومات المرؤوسين في العمل بتشجيعهم على رفع أدائهم الوظيفي وهذا ما يدل على ان المدير ليس له علاقه جيده مع الموظفين حيث التزم بالحياد بنسبه 62%.

الجدول 23: يوضح توزيع افراد العينة حسب مدى سعي القائد الديمقراطي على تحقيق الاندماج بين المرؤوسين في المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق	08	33.34%
غير موافق	10	41.66%
محايد	06	25%
المجموع	24	100%

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبه الموافق على أن القائد الديمقراطي يسعى في تحقيق الاندماج بين المرؤوسين والمساواة قدرت ب 33.34%، امت نسبة الغير موافقين فكانت النسبة أعلا من الموافقين حيث قدرت ب 41.66% أما نسبة الموظفين المحايدين قدرت ب 25% ونستنتج أن نسبة الغير موافقين هي أعلا نسبة حيث كانت النسبة 41.66% وهذا ما يدل على أن القائد في مؤسسه سونلغاز هو لا يسعى إلى تحقيق الاندماج بينه وبين الموظفين وإنما يسعى إلى تحقيق أداء جيد والحفاظ على الاستقرار داخل المؤسسة.

نلاحظ من خلال النتائج أن نسبة الموظفين غير الموافقين سجلوا أعلى نسبة في حين المحايدين سجلوا نسبة 33,34 % أما الموظفين الموافقين سجلوا أدنى نسبة.

نستنتج مما سبق أن النمط الحر يأتي إلى إفشاء مناخ العمل حيث تسود الفوضى ويفتقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة لايتفق مع رأي الموظفين حيث كانت أعلى نسبة غير موافقة وترى بأن النمط الحر فعال في المؤسسة وهو نمط يساعد على تحقيق الأداء المطلوب والتمتع بالحرية في اتخاذ القرارات.

الفصل الرابع : المعالجة الكمية لبيانات الدراسة

الجدول 24: يوضح توزيع افراد العينة حسب تأدية النمط الحر إلى إفشاء مناخ العمل حيث تسود الفوضى ويفقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق	07	29.16%
غير موافق	09	37.5%
محايد	08	33.34%
المجموع	24	100%

نلاحظ من خلال جدول أن نسبة الموظفين الغير موافقين على أن النمط الحر يأتي إلى أفشاء مناخ العمل حيث تسود الفوضى ويفقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة حيث قدرت ب 37% في حين كانت نسبة الموافقون بي 29.16% أما نسبة الموظفين المحايدين قدرات ب 37.5%.

ومن هنا نستنتج أن المدير لا يعطي الحرية الكاملة في العمل وهذا ما يدل في المؤسسة على أن المدير متسلط في قراراته يؤثر على الجو العمل وتقييد الموظفين في أدائهم.

الجدول 25: يوضح توزيع افراد العينة حسب ضعف التفاعل بين الموظف والمدير يساهم في انخفاض مستوى الأداء المطلوب

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق	16	66.66%
غير موافق	05	20.84%
محايد	03	12.5%
المجموع	24	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن النتائج المتحصلة عليه أن نسبة الموظفين الموافقين على حقق التفاعل بين الموظف والمدير يساهم في انخفاض مستوى الأداء المطلوب بنسبة 66.66% ، أما الغير موافقين تمثل نسبة 20.84% وبالنسبة للموظفين المحايدين فكانت نسبة 12%.

ومن هنا نستنتج أن أغلب الموظفين في مؤسسة سونلغاز يوافقون على أن خفق تفاعل المدير مع الموظفين يساهم في انخفاض المستوى الأداء المطلوب حيث سجلوا أعلى نسبة وقدرت ب 66% حيث

الفصل الرابع : المعالجة الكمية لبيانات الدراسة

يعتبر المدير هو المحرك الرئيسي للعمال وذلك من خلال أسلوب المعاملة معهم واي خفق في التفاعل يآثر على مستوى الأداء المطلوب.

الجدول 26: يوضح توزيع افراد العينة حسب تبادل أفراد فريق العمل والخبرات والمهارات يسهل في تأدية العمل المطلوب

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق	17	70.84%
غير موافق	04	16.66%
محايد	03	12.5%
المجموع	24	100%

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الموظفين الموافقين سجلت أعلى نسبة حيث قدرت ب 70.84% بينما كانت نسبة الغير موافقين ب 16.66%، في حين نلاحظ أن نسبة الموظفين المحايدين سجلوا نسبة 12%.

من هنا نستنتج أن نسبة الموظفين الموافقين على أن تبادل فريق العمل للخبرات والمهارات يسهل في تبادل فريق العمل المطلوب حيث سجلت بنسبة 41% ب وهذا ما يدل على أن الموظفين في المؤسسة تسود بينهم علاقة تبادل الخبرات والمهارات أي يوجد هناك تعاون بين الموظفين وذلك لتحقيق الاداء المطلوب.

الجدول 27: يوضح توزيع افراد العينة حسب علاقات العمل السائدة في المؤسسة تولد على الاستقرار والأداء الجيد

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق	13	54.17%
غير موافق	09	37.5%
محايد	02	8.33%
المجموع	24	99.99%

الفصل الرابع : المعالجة الكمية لبيانات الدراسة

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الموظفين الموافقين على علاقات العمل السائدة في المؤسسات تؤكد على الاستقرار والأداء الجيد مثلا 54.17% أما غير موافقين على هذا فقط كانت النسبة 37.5% حيث مثلت نسبة 08.33% للموظفين المحايدين.

ونستنتج من خلال هذه النسبة أن أغلب الموظفين يوافقون على أن علاقات العمل السائد في المؤسسات تؤكد على الاستقرار والأداء الجيد حيث كانت أعلى نسبة مسجلة للموظفين الموافقين 54% وهذا دليل على أن العلاقة في مؤسسة سونلغاز لولاية قالمة لها دور هام في تحقيق الاستقرار والأداء الجيد.

2- نتائج الدراسة :

حسب التساؤلات الفرعية

- نستنتج أن أهم انماط القيادة الادارية داخل مؤسسة سونلغاز هو النمط الديمقراطي التشاركي من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات والتخطيط ، والاهتمام بمشاعر العاملين ومعالجة مشاكلهم مع تقبل اقتراحاتهم وهو ما يولد الشعور بالارتياح ورفع الروح المعنوية ، ونمط اوتوقراطي من حيث الحزم في تطبيق القوانين.
- عند حدوث الازمات فالمدير في النمط الاوتوقراطي عليه الالتزام بتطبيق القوانين و التعليمات واللوائح المنظمة مع المزج بالاسلوب الديمقراطي التشاركي في تفويض الصلاحيات والاهتمام بالعلاقات الوظيفية مما يضمن نمط قيادي متوازن يحقق أهداف المنظمة.
- تبرز علاقة القائد الاداري بالموظف داخل مؤسسة سونلغاز من خلال العلاقات التعاونية وروح المشاركة والمشاوروة بين فريق العمل وذلك بالمشاركة في اتخاذ القرارات ،وتفهم القائد الاداري لظروف الشخصية للموظفين، فالعلاقة التي تربط بين القائد والموظف هي علاقة صداقة في اطار محترم وهذا ما يعزز العلاقات الوظيفية.

حسب الأهداف

- القائد الاداري الذي يتسم بالمهارات الذهنية والانسانية والفنية يركز على زيادة الفعالية في الاداء الوظيفي مع الاهتمام بأسلوب التعامل مع الاخرين.
- تتعكس انماط القيادة الادارية على الاداء العام للموظف داخل مؤسسة سونلغاز من خلال تحديد الرؤية المستقبلية لما يريده قائد المنظمة أن يكون عليه، وخلق الرغبة الأكيدة لدى المرؤوسين لتحقيق هذه الرؤية وحتى يتمكن القائد من ادارة وتحسين أداءه، يجب أن يستخدم مهارات فكرية وانسانية وفنية مع مزيج من الانماط القيادية حسب نوعية الأفراد.
- نلاحظ من خلال نتائج المحور الأخير أن هناك انعكاسات لأنماط القيادة على الأداء الوظيفي داخل المصلحة التجارية لسونلغاز بقالمة، من خلال اعتبار أن النمط الإداري السائد في المؤسسة يحفز على ترقية الاداء، كما ان أسلوب القائد في استعماله لفريق العمل لرفع الأداء يتفق مع المرؤوسين

الفصل الرابع : المعالجة الكمية لبيانات الدراسة

حيث تترك للزملاء الحرية في اختيار بعضهم، وهذا ما يزيد قوة الانسجام والتنسيق بين أعضاء الفريق فهو يسعى لتحقيق الاندماج والتفاعل بينه وبين الموظفين.

➤ تبين من خلال نتائج الدراسة أن القائد الإداري للمصلحة التجارية لمؤسسة سونلغاز ولاية قالمة يمارس نمطين معا فهو قائد ديمقراطي من حيث المشاركة والمشاورة، وفيه نوع من الأوتوقراطية من خلال تطبيق القوانين والتعليمات لكن مميز بالعلاقات الإنسانية لان القيادة لا تقتصر على اصدار الأوامر والتعليمات، ولكن الدور الأساس والمهم هي إقامة علاقات إنسانية بين الموظفين وتحفيزهم على العمل وتسوية المنازعات بينهم وتمكينهم من استخدام مهاراتهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

نتائج عامة :

➤ من خلال تحليل المحور الأول للاستبيان نجد أن الموظفين في المصلحة التجارية لمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة أغلبهم ذكور حيث كانت النسبة %79.83 وذلك حسب متطلبات العمل في هذه المؤسسة، نجد هذه الفئة هي الاجدر بالقيام بالتدخلات والإصلاحات الفورية.

➤ كما تبين أن أفراد عينة الدراسة باختلاف فئاتهم العمرية لهم رؤية واحدة حول أثر أنماط القيادة على الأداء الوظيفي، حيث يتفوقون على أن القائد هو المسؤول الأول في المؤسسة وصاحب التأثير الأكبر على الأداء الوظيفي، لذا فان اختلاف العمر لا يؤثر في رؤية أفراد مجتمع الدراسة.

➤ كما لاحظنا أن هناك اختلاف في عدد سنوات الخبرة لدى أفراد العينة غير أنهم لديهم نفس التصور حول التأثير الذي تمارسه القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي وهذا يرجع الى اتفاق الكل على أن القيادة الحكيمة المؤهلة علميا وعمليا تحقق أداء جيد، والأداء الجيد يحقق أهداف

الفصل الرابع : المعالجة الكمية لبيانات الدراسة

المؤسسة وهذا دليل على أن سنوات الخبرة لا تؤثر في رؤية مجتمع الدراسة اتجاه علاقة القيادة الإدارية بالأداء الوظيفي.

➤ ويتبين لن أيضا أن باختلاف المستوى العلمي لأفراد العينة لديهم نفس التصور حول أثر النمط الممارس في المؤسسة على الأداء الوظيفي، ويرجع ذلك أن أكثر من نصف أفراد العينة هم من حاملي الشهادات الجامعية، لهذا يتفقون على وجود علاقة بين أنماط القيادة الإدارية والأداء الوظيفي.

➤ كما لاحظنا من خلال العبارات الموجودة في المحور الثاني ان لكل نمط من الأنماط القيادية الموجودة في المؤسسة وحسب النتائج المتحصل عليها أن النمط السائد في المصلحة محل الدراسة هو نمط ديمقراطي مقارنة مع عبارات الأنماط الأخرى وذلك من خلال معاملة القائد الإداري مع الموظفين فهو يمنح جزء من الحرية في القيام بأدائهم ولا يستخدم العقوبات، كما أنه ينشر أساليب الحوار والنقاش بين العمال أي انه تشاركي تشاوري من جهة ومطبق للقوانين وملتمزم بتنفيذ التعليمات والواجبات من جهة أخرى.

➤ وتبين لنا أنه يبتعد عن المجاملات في تقييم الآخرين ومكافأة الأداء الجيد ومعالجة الأداء الضعيف بالتنوعية والتدريب والمنافسة والعمل على تحسينه.

➤ من خلال نتائج المحور الثالث لاستبيان أن القائد الإداري في المصلحة التجارية لسونلغاز يلتزم بتطبيق القوانين والضوابط الأخلاقية من خلال احترام القانون الداخلي للمصلحة، هذا ما أكد عليه الموظفين بنسبة قدرت ب.62%

➤ كذلك نجد القائد الإداري للمصلحة التجارية بقالمة يهتم بالظروف الخاصة ويراعي اهتماماتهم بنسبة.54%

الفصل الرابع : المعالجة الكمية لبيانات الدراسة

خلاصة الفصل:

جاء هذا الفصل التطبيقي الخاص بدراسة أثر أنماط القيادة الادارية على أداء الموظفين في المؤسسة الاقتصادية مؤسسة سونلغاز-المصلحة التجارية بقالمة -وقد تم من خلال هذا الفصل وبعد تحليل نتائج الدراسة الميدانية من خلال الاعتماد على التحليل الاحصائي لاجابات الموظفين) عينة البحث (بغية الاجابة عن تساؤلات الدراسة، فقد عمدت هذه الاخيرة على الكشف عن أثر النمط القيادي على الاداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية،وقد توصلنا الى أن مؤسسة سونلغاز- المصلحة التجارية لولاية قالمة -تعتمد على نمطين متباينين الاول نمط ديمقراطي تشاركي يسعى الى تنمية القدرة و الابداع والتجديد، والثاني نمط اوتوقراطي يهدف الى تطبيق القوانين والالتزام بها لتحقيق أهداف المؤسسة.

خاتمة

تعتبر القيادة الجوهر الأساسي لنجاح أي مؤسسة وضمان استمراريتها حيث أصبح محل اهتمام يستقطب الكثير من الباحثين والمفكرين في مختلف المجالات، وذلك لأهميتها في تسيير حياة المجتمعات خاصة الملحة لمعرفة النمط القيادي الذي يحقق الأهداف التي تسعى أي مؤسسة إلى تحقيقها. وكذلك حاجات الإطارات البشرية المختلفة لمعرفة الطرق المناسبة لتحقيق فعاليتها في مختلف الأعمال التي يقومون بها.

في حين يعتبر الأداء الوظيفي هو الأساس الذي يبرز نوع النمط الذي يجب على القائد اتباعه فحسب المستوى المقدم من العاملين يختار القائد نمطه القيادي، فان كان جيدا سعى للمحافظة على نوع النمط المتبع، وان كان سيء اختل التوازن والاستقرار بالمؤسسة وتذبذب النتائج ولهذا يسعى القائد الى البحث عن الاسباب التي ادت لذلك ويلجأ الى تغييره وذلك من خلال تغيير طريقة معاملته ومنح بعض السلطات للعمال وترك بعض الحرية في تأدية العمل.

وفي اثر هذا جاءت هذه الدراسة للتوضيح اثر الانماط القيادية على الاداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات الاقتصادية والمتمثلة في المصلحة التجارية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية قالمة ومن خلال الاجابة عن الاشكالية المطروحة في ما يخص اثر الانماط القيادية على الاداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية من خلال مجموعة ادوات الدراسة التي تمثلت في الاستبيان وتوصل في الاخير الى وجود اثر دلالة احصائية في تاثر الانماط القيادية على الاداء العام للموظفين.

بالنسبة لتوصيات مؤسسة سونلغاز لولاية قالمة

1. العمل على دعم الأنماط القيادية ودورها في تنمية الأداء في كافة المستويات والتأكد من إدراك أهميتها لكل الموظفين حسب مستوياتهم الوظيفية.
2. كما نقتراح على المديرين والمسؤولين الإداريين المحافظة على استخدام النمط الديمقراطي في القيادة مع المحافظة على التشاور والمشاركة بين الموظفين واتباع الأسلوب اللين في التعامل مع المسؤولين.
3. تشجيع الموظفين وتسيير سبل وقنوات الاتصال مع المسؤولين لأن العمل بمؤسسة سونلغاز مبني على فرق العمل، ووجود تماسك بين الموظفين يحقق الأداء المطلوب مع المحافظة على استقرارها.
4. الموازنة والموازنة ما بين النمط الديمقراطي وذلك بتعزيز العلاقات الوظيفية مع المحافظة على نوع من النهج الأرتوكراتي في الإلتزام بالقوانين والتعليمات التي تنظم سير العمل.

خاتمة

5. أن يقتصر دور النمط الأرتوكراتي في الإلتزام بتطبيق القوانين والتعليمات مع المزج بالأسلوب الديمقراطي في الاهتمام بتقويض صلاحيات وزيادة الاهتمام بالعلاقات الوظيفية بما تضمن وجود نمط قياس متوازن.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر المراجع

الكتب :

1. أحمد قوارته، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
2. بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار الفاخور العلمية للتسيير والتوزيع، عمان، 2010.
3. جون سي مكسويل، أساسيات القيادة، مكتبة جرير، أمريكا، 2009.
4. حسن الشيخ، السلوك الإداري، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، ط1، مصر، 2008.
5. حسن ماهر محمد، القيادة أساسيات ونظريات، دار الكندي، الأردن، 2004.
6. سعاد زناد دروش، مصطفى أحمد مصطفى، إعداد الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2018.
7. طارق السويدان، فيصل باشر ميل، صناعة، دار الأندلس الخضراء، السعودية.
8. طارق عبد الحميد البدوي، أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية، الطبعة 02، دار الفكر، عمان، 2005، ص53.
9. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2006.
10. عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
11. علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2016.
12. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2004.
13. عودة عطاء حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، دار البداية، ناشرون وموزعون، الأردن، 2013.
14. القحطاني سالم سعيد، القيادة الإدارية، التحول نحو نموذج القيادة العالمي، الرياض 2001.
15. كنعان نواف، القيادة الإدارية، دار الثقافة، الطبعة 03، عمان، 1999.
16. محمد القاسم الفريوني، السلوك التنظيمي، طبعة 4، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
17. محمد حسين العجمي، اتجاهات مدينة في القيادة والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
18. محمد مهنا العلي، الوجيز في الإدارة العامة، دار العلم، جدة، 1984.
19. مدحت محمد أبو النصر، إدارة منظمات المجتمع المدني، ايتراك للطباعة والنشر، القاهرة، ط1، 2007.
20. مصطفى نجيب شاويش، أساسيات إدارة أعمال المكاتب، دار خروبة، بيروت.
21. المنجز العربي، دار المشرق، بيروت، ط5، سنة 1987.
22. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات المحمدية العامة، الجزائر، ط2، 1998.

قائمة المصادر المراجع

23. هيرمان روبرت بيرت، الإدارة بالتوافق، مكتبة العبيكان، الرياض، 2003.

المذكرات :

1. أحمد محمد أحمد النيرب، الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الفلسطينية شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية.
2. سميرة صالح، أسلوب القيادة الادارية وأثرها على الفعالية الانتاجية للمرؤوسين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007-2008.
3. سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثرها على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج الأخضر، باتنة، 2007-2008.
4. شايبين نوال، تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012-2013.
5. نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2010.
6. نسرين تواتيت، القيادة السنوية، وعلاقتها بأداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2014-2015.

المجلات :

1. محمد ابراهيم أحمد، العقيدة الصحيحة وأثرها في حياة الأمة مجلة العلوم والبحوث الاسلامية، العدد الثاني، جامعة أمدرمان الاسلامية، فيفري 2011.
2. مريم أرفيس ، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، دراسة نظرية، مجلة التغير الاجتماعي، العدد السادس، جامعة بسكر، الجزائر.

قائمة المصادر

والمراجع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية



قسم / علوم الاعلام والاتصال

تخصص / اتصال وعلاقات عامة

ماستر 2

استمارة استبيان

المحور الأول: بيانات شخصية وعامة.

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن:
3. طبيعة عقد العمل: مؤقت دائم
4. الأقدمية في العمل: 5 سنوات فأقل من 6-10 سنوات من 11-15 سنة أكثر من 15 سنة
5. المستوى التعليمي: ثانوي متوسط جامعي دراسات عليا

الملاحق

المحور الثاني: أنماط القيادة الإدارية داخل المؤسسة

1. هل يستعمل القائد العقوبة ضدك من أجل المحافظة على الاستقرار ؟
 كثيرا قليلا لا يستعمله
2. يميل القائد الإداري لأسلوب تعويض صلاحياته لتسهيل مهام العمل.
 غير موافق موافق محايد
3. يتقبل القائد أي تغيير يقترحه الموظفين في أسلوب العمل.
 غير موافق موافق محايد
4. يشارك القائد الموظفين في تخطيط العمل.
 موافق غير موافق محايد
5. القائد الإداري يوجه تعليمات غير قابلة للنقاش.
 غير موافق موافق محايد
6. القائد الإداري يهتم بتطبيق القوانين حرفيا وبصرامة.
 غير موافق موافق محايد
7. يعطي القائد الإداري الحرية التامة للموظفين
 غير موافق موافق محايد
8. يحفز القائد الموظفين للمشاركة في صناعة القرارات واتخاذها
 غير موافق موافق محايد

المحور الثالث : علاقة القائد الإداري بالموظف داخل المؤسسة

1. ما طبيعة العلاقة التي تربط بينك وبين قائدك؟
 رسمية غير رسمية الاثنين معًا
2. يشجع القائد الإداري على العلاقات التعاونية بينه وبين الموظفين
 غير موافق موافق محايد

الملاحق

3. لديك الثقة التامة في قائدك الاداري
- غير موافق موافق محايد
4. يحضى القائد الاداري باحترام كل من يعمل معه
- غير موافق موافق محايد
5. يركز القائد الاداري على ضرورة الالتزام بالضوابط الاخلاقية في العمل بينه وبين الموظفين
- غير موافق موافق محايد
6. يعطي القائد الاداري اهتماما شخسيا لكل موظف من حيث طبيعته وظروفه الخاصة
- غير موافق موافق محايد
7. يوجه القائد الاداري انتباه الموظف لضرورة معالجة الاخطاء والمشاكل التي تظهر اثناء ادائه للعمل
- غير موافق موافق محايد
- المحور الرابع: انعكاسات أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة .
1. يعتبر النمط الإداري السائد في المؤسسة حافز لترقية الأداء الوظيفي.
- غير موافق موافق محايد
2. اهتمام المدير بإقتراحات المرؤوسين في العمل بتشجيعهم على رفع أدائهم الوظيفي.
- موافق محايد معارض
- ارتفاع معدل الشكاوي بين العاملين أخرى تذكر
3. يسعى القائد الديمقراطي العمل على تحقيق الاندماج بين المرؤوسين والمؤسسة.
- موافق غير موافق محايد
4. هل يؤدي النمط الحر إلى إفشاء مناخ العمل حيث تسود الفوضى ويفقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة.
- أوافق أعارض محايد
5. ضعف التفاعل بين الموظف والمدير يساهم في انخفاض مستوى الأداء المطلوب.
- موافق غير موافق محايد
6. تبادل أفراد فريق العمل الخبرات والمهارات يسهل في تأدية العمل المطلوب.
- موافق غير موافق محايد

مراحل تطور شركة سونلغاز:

مرت شركة سونلغاز بمراحل عديدة تمثلت فيما يلي:

• **سنة 1974:** تم إنشاء كهرباء وغاز الجزائر (EGA) زم 47100 في 05/06/1947 وهي كلفة بإنتاج الكهرباء والغاز.

• **EAG:** وهي عبارة عن مجموع لأقدام شركات إنتاج وتوزيع الكهرباء ذات الطابع الخاص التي سقطت تحت قانون التأمين في سنة 1946.

التطورات التي حدثت بعد سنة **1962 EGA:** تبنتها السلطات الجزائرية بعد الاستقلال في بضع سنوات فضاء عن جهود التكوينية للموارد البشرية الجزائرية التي تخص تسيير هذه المؤسسة.

• **سنة 1969:** إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بمرسوم 59/69 الصادر عن الجريدة الرسمية في أول أوت 1969، تحول اسم EGA إلى سونلغاز التي أصبحت شركة وطنية للكهرباء والغاز وفي هذا الوقت كانت الشركة من الحجم الكبير أين تجاوز عدد عمالها 6000 موظف، وقد حدد المرسوم مهمة رئيسية لها تتمثل في الإدماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلاد.

إن احتكار ونقل وتوزيع واستيراد وتصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز قد عزز عن مكانة الشركة، كما أنها وجدت نفسها قد أسند إليها تسويق الغاز الطبيعي داخل الوطن وهذا الجميع أصناف الزبائن (صناعيون، محطات توليد الطاقة الكهربائية، زبائن المنزل).

• **سنة 1975:** في هذه المرحلة تم الفصل بين النشاطات الميدانية والنشاطات القاعدية، وكذا استثناء ومدات كهرباء وترتيب.

• **سنة 1983:** إعادة هيكلة سونلغاز والتي جاء معها ستة مؤسسات حيث أصبحت شركة سونلغاز في هذه السنة ذات خدمات عمومية وتسيير وتسويق المؤسسة وبذلك تكسب فروع الأعمال وهي:

- كهريف: KAHRIF: الأشكال الكهربائية.
- كهريب: KAHRIB: تركيب التي التحتية والإنشاءات الكهربائية.
- كنا غاز: KAMA GAZ: أشغال الهندسة المدنية.
- AMC: صناعة العدادات ومختلف التجهيزات المستعملة في المراقبة.

نظام أساسي لسونلغاز سنة 1991: لقد أصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري EPIC في قرار تنفيذي رقم 975/91 المؤرخ في 14/12/1991 وقد فرض هذا النظام الطابع الجديد للتسيير والأخذ بعين الإعتبار كيفية تسويق المنتجات.

• سنة 1995: أصبحت في سنة 1995 هيئة ذات طابع صناعي وتجاري بمرسوم 280/95 ليوم 07/09/1995 سونلغاز على رأس نجد مجلس التوجيه الرقابي (COS).

• سنة (2002): تحولت سونلغاز إلى مؤسسة ذات أسهم، هذا التحول أعطى سونلغاز التوزيع في مبادئ أخرى في قطاع الطاقة، كذلك التدخل في هذا الميدان خارج حدود الجزائر، وبإعتبارها مؤسسة ذات أسهم فعليها اكتساب محفظة الأسهم وقيم منقولة أخرى مع إمكانية مشاركتها في مساهماتها في شركات أخرى.

• سنة 2004: أصبحت سونلغاز عبارة عن مجمع (Hol DING) خلال السنوات 2004/2005 أين أصبحت سونلغاز مجمع أو مجموعة مؤسسات ثم إعادة هيكلة الفروع المكلفة بالنشاطات الرئيسية لها.

▪ سونلغاز إنتاج كهرباء (SPE)

▪ مسير شبكة النقل الكهربائي (SDC).

▪ مسير شبكة نقل الغاز (GRIG).

• سنة 2006: تم هيكلة وظيفة التوزيع وقسمت إلى أربعة فروع وهي:

▪ سونلغاز للتوزيع: الجزائر العاصمة

▪ سونلغاز للتوزيع: الجهة الوسطى

▪ سونلغاز للتوزيع: الجهة الشرقية

▪ سونلغاز للتوزيع: الجهة الغربية

1. تعريف المؤسسة محل الدراسة " سونلغاز قائمة وهيكل التنظيمي "

شركة توزيع الكهرباء والغاز بقائمة مكلفة وفي نطاق اختصاصاتها بتوزيع الطاقة الكهربائية والغاز وكذلك تلبية حاجيات الزبائن من حيث التكلفة وجودة الخدمات.

يمكن التعريف بهذه الشركة من خلال الاختصاصات التي تقوم بها ونذكر من بينها مايلي:

- ضمان نوعية واستمرارية الخدمة.
- استغلال وصيانة شبكة توزيع الكهرباء والغاز.
- تطوير شبكات الكهرباء والغاز التي تكمن من تزويد زبائن جدد.
- ضمان أمن وفعالية هذه الشبكات.
- ضمان التوازن بين الطلب والعرض في مجال الطاقة.
- تسويق الكهرباء والغاز.

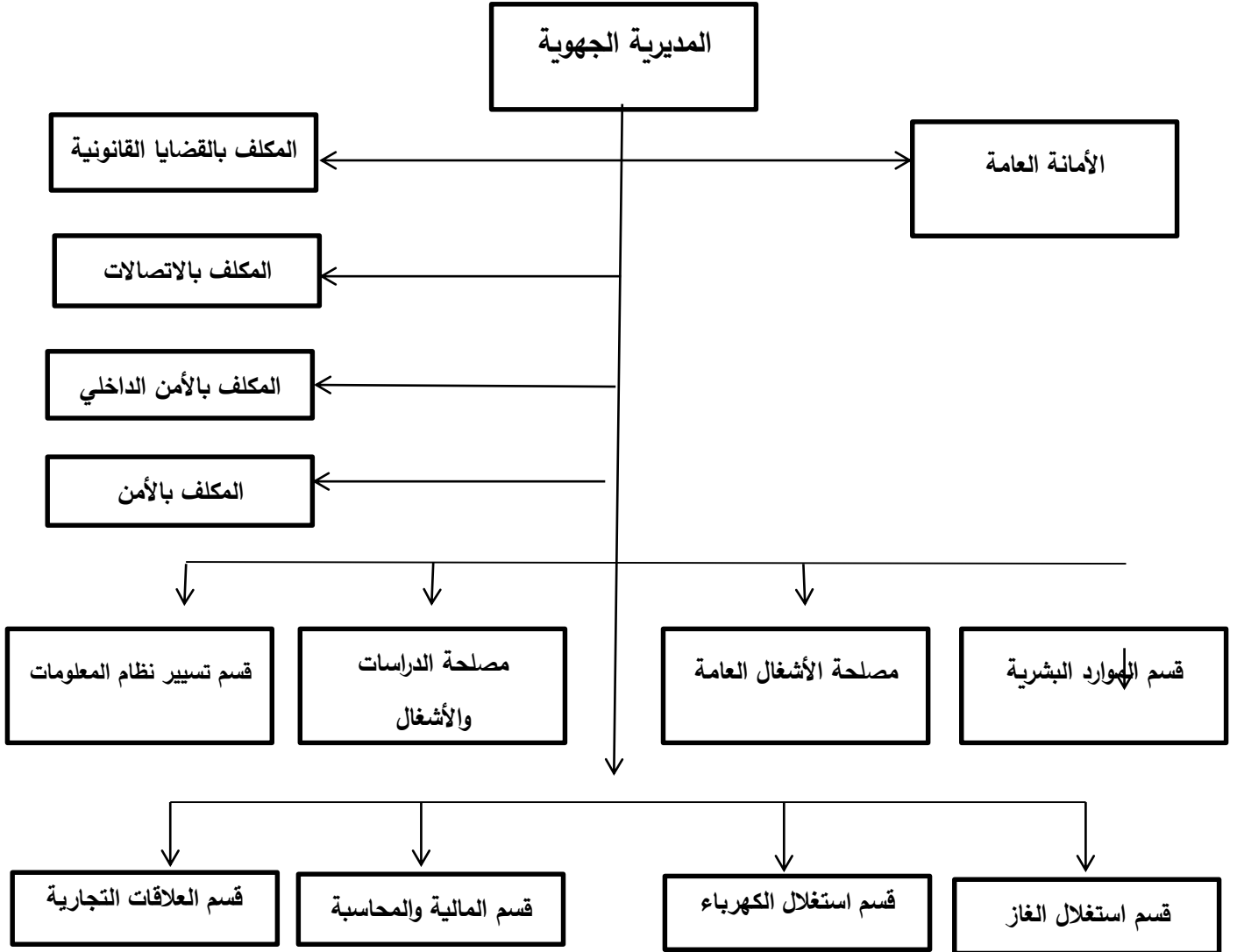
إن شركة توزيع الكهرباء والغاز بقالمة بعد وضع لتطبيق وضعيات قانون رقم 01/02 والمؤرخ في 22 ذي الحجة عام 1422 والموافق ل 2002/02/05 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات المختلفة.

إن التحولات التي جاء بها القانون السالف الذكر مكنت من تحويل شركة سونلغاز إلى مجمع يتكون من عدة شركات من بينها مديريةية التوزيع بقالمة وهذه الأخيرة تتكون من عدة أقسام ومصالح.

الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة من بين العوامل التي تؤدي لإبراز طريقة نشاطها، فانتظام الوظائف وترابطها يؤدي إلى عدة أقسام ومستويات والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز لقالمة



المصدر : وثائق المؤسسة.

2. وظائف وأهداف مؤسسة السونلغاز

✓ الوظائف: يمكن شرح كل قسم وإدارة كما يلي:

✚ مدير التوزيع:

- يعتبر المدير المسؤول الأول في المديرية وتتمثل مهامه فيما يلي:
- تنظيم وتسيير ومراقبة كل الامكانيات الموضوعية تحت تصرفه من أجل خدمة المواطن فيما يتعلق بتوزيع الكهرباء والغاز في أحسن الظروف.
- وللمديرية عدة مهام من بينها ما يلي:

- توجيه وقيادة أعمال إنجاز المخططات والبرامج والمتراخيص في المديرية الخاصة بتوزيع الكهرباء والغاز عبر اختصاص ولاية قالمة.
- يشارك في مختلف العقود.
- يسهر على أمن المديرية كما أنه يشرف على حسن سير كل مصالح المديرية.
- ✓ أمانة المدير (الأمانة العامة):

- تكون تحت إشراف المدير وهي تتكلف بمهام التالية:
- المراسلات والبريد (الموارد والمصالح).
- تنظيم الملفات والوثائق واستقبال الزبائن.
- تسجيل المكالمات أو ضبط المواعيد للمدير.
- طباعة الرسائل والوثائق السرية وهي مكلفة بمختلف أعمال الرقمية وكتابة البرقيات.
- ✓ المكلفة بالشؤون القانونية:

وهي تتكلف بالشؤون القانونية للمؤسسة وتتمثل مهامها فيما يلي:

- التكفل بالشؤون القانونية لهياكل المديرية.
- متابعة قرارات المحكمة.
- ترسيم ومراقبة الملفات المعقدة.
- تمثيل سونلغاز ببعته المديرية أمام الهيئات القانونية وأخذ الإجراءات الودية لصالح المجموعة.
- تقييم ونشر المعلومة القانونية في نطاق الحاجة

✚ المكلفة بالاتصالات:

الملاحق

وهي تتكلف بالاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة وتتثل مهامها فيما يلي:

- تصميم وتنظيم المعلومة الموجهة للعامة وللزبون خاصة استعمال وسائل الاذاعة المحلية
 - المساهمة مع المديرية في الأنشطة التجارية.
 - اقتراح مواضيع حول الإعلان نحو الزبون وفق معطيات المحلية.
- ✚ المكلف بالأمن الداخلي:**

- يسهر دائماً على أمن المؤسسة ويتمثل مهامه في ما يلي:
- القيام بالزيارات مع برمجة عمليات النوعية.
- تحضير اجتماعات لصالح المديرية.
- القيام بتحضير حوادث محاكية للحوادث الحقيقية وهذا بالتعاون مه المصالح التقنية.
- تطبيق كل التوجيهات والتعليمات المتوقعة بالصحة والسلامة.

✚ قسم الموارد البشرية:

يهتم هذا القسم بتزويد المديرية بالموارد البشرية وبتسيير شؤون العمال وينقسم بدوره إلى قسمين أو مصلحتين: مصلحة المستخدمين ومصلحة التطوير ومكلف بتطوير الموارد البشرية ولكل نشاطات متعلقة بمهامها: التخطيط- التوظيف- دفع الأجور- حساب مبالغ التقاعد- الترقية- المسار المهني.

✚ شبه أشغال العامة:

- يهتم بكل ما يخص بنايات المصلحة وضمان تأثيرها وتموتيتها بالتجهيزات والوسائل المختصة للسير الحسن.

✚ قسم المحاسبة المالية:

يسهر على استعمال أفضل التقنيات لمتابعة النشاطات في المؤسسة ويسجل كل الكتابات المحاسبية انطلاقاً من التقدم النقدي للتحركات المالية وهذه المعلومات تسمح بتقدير انجازات المؤسسة ويتكون من ثلاث مصالح وهي:

- مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير .
- مصلحة المالية.
- مصلحة الاستغلال.

قسم تسيير نظام المعلوماتية:

- يتكلف بتسيير نظام المعلوماتية ويتمثل مهامه في:
- إنشاء بنك المعلومات.
- حفظ المعلومات المتعلقة بتاريخ الزبائن.
- تسيير جميع تجهيزات الإعلام الآلي.
- صيانة أنظمة الإعلام الآلي.

قسم العلاقات التجارية:

وقسم يتكلف بتسيير المصالح التجارية المتواجد بالمصلحة الجارية بقائمة بتقسيم إلى مصلحتين:

أ. مصلحة تقني تجاري:

توجد فيه مجموعة الزبائن الجدد التي تهتم وتتمثل مهامها فيمايلي:

- استقبال زبائن الكهرباء والغاز وتسجيلها.
- وضع فاتورة الدفع.

ب. مصلحة الزبائن:

- تهتم بمراقبة ورصد فواتير العداو.
- تهتم بوضع فواتير التغطية.

قسم استغلال الكهرباء والغاز

وهو يهتم بكل ما يتعلق بأشغال الكهرباء والغاز وينقسم إلى 04 مصالح وهي:

- مصلحة دراسة أشغال الكهرباء.
- مصلحة دراسة أشغال الغاز.
- شعبة الاستغلال (الاستثمار).
- شعبة التسويق.

قسم استغلال الغاز:

وهو قسم يهتم بشبكة الغاز وينقسم إلى 03 مصالح وهي:

• مصلحة مراقبة واستغلا الغاز .

• مصلحة صيانة الغاز .

أهداف مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز:

تسعى شركة سونلغاز من خلال الوظائف التي تمارسها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والنتائج ولقد حددت سونلغاز أهداف تسعى إلى بلوغها وهي:

- التحكم مع الاستعمال الأمثل للوسائل والتقنيات تهدف لترقية والتحسين الدائم لصورة علامتها.
- تلبية الحاجات الوطنية.
- توصيل التكامل الوطني بتقوية الدعم للقواعد الصناعية وتنويع منتجاتها.
- المشاركة في الإنجازات الصناعية والتجارية في الخارج حتى تكون بأقرب من الزبون النهائي.
- استقلالية التسيير وإدخال قواعد ذات طابع تجاري.
- الحصول على حصة السوق العالمي خاصة.
- وعموما فإن هدفها هو أن تصبح أكثر تنافسية والتمكن من مواجهة المنافسة المحتملة في المستقبل حيث تعتبر شركة سونلغاز صف أحسن خمس مؤسسات الكهرباء والغاز في حوض البحر الأبيض المتوسط ومن أهداف شركة سونلغاز ذات أسهم هي:
 - إنتاج الكهرباء في الجزائر الوطني الخارج بنقلها وتوزيعها وتسويقها.
 - نقل الغاز لتلبية السوق الوطنية.
 - توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقه.
 - تكوير وتقديم الخدمات الطاقوية وترقيتها وتنميتها.
 - تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن تترتب منه فائدة سونلغاز (ش ذ أ).

الشكل 03: الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز

