



جمهورية السودان

جامعة شندي

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي



القيادة الإدارية وأثرها في أداء

العاملين

بحث تكميلي لنيل درجة الدبلوم العالي في إدارة الأعمال

(دراسة ميدانية – بنك فيصل الإسلامي السوداني)

إعداد الطالب :إشراف :

عبد المنعم كمال الصادق محمد نور

دكتور/ الحارث عبد المنعم أحمد حمد النيل

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

جامعة شندي – كلية الاقتصاد

السنة 1438هـ – 2017م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاستهلال

قال الله تعالى :

(سُنُّرِهِمْ آيَاتِنَا فِي الْأَفَاقِ وَفِي أَنْفُسِهِمْ حَتَّىٰ يَتَبَيَّنَ لَهُمْ أَنَّهُ الْحَقُّ أَوَلَمْ يَكْفِ

بِرَبِّكَ أَنَّهُ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ شَهِيدٌ)

صدق الله العظيم

سورة فصلت - الآية (53)

الإهداء

سبحان الذي يستحق الشكر على نعمه وحده لا شريك له
والصلاة والسلام على اشرف المرسلين وخير خلق الله أجمعين أما بعد
الى من جفت أقلامي من وصفه وأنا أكتب له صفحات العرفان الجميل

والدي العزيز

إلى أغلى وأعز الناس التي منحتني الدفء والحنان

والدتي أطال الله في عمرها

إلى غرة عيني وملاذ روعي إلى ثمرة فؤادي

أسرتي الصغيرة

إلى سندي وملاذي بعد الله

إخواني

إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم

أصدقائي

إلى زملائي في جامعة شندي

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل

إليهم جميعاً اهدي هذا الجهد المتواضع

الشكر والتقدير

يا ربي لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك . لك الحمد والشكر حتى ترضى ، ولك الشكر إذا رضيت ، ولك الشكر بعد الرضا والحمد لله على كل حال . والصلاة والسلام على أشرف المرسلين ، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن دعا بدعوته إلى يوم الدين وبعد.

أتقدم بالشكر والتقدير لكل من مد يد العون لي وساندني في إنجاز هذا العمل ، وأخص بالشكر والتقدير مشرفي و أستاذي الفاضل

الدكتور/ الحارث عبد المنعم

وخالص الشكر لكل أساتذتي بكل مراحل التعليم على ما قدموه من جهد في مسيرتي الدراسية والشكر إلى صديقي الأستاذ / أحمد عبد السلام الذي ساعدني في إنجاز هذا البحث المتواضع ، والشكر لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل .
وأسأل الله تعالى أن يجزيهم عني خير الجزاء إنه سميع مجيب .

فهرس الموضوعات

| رقم الصفحة | عنوان الموضوع |
|--|---|
| أ | الاستهلال |
| ب | الإهداء |
| ج | الشكر والتقدير |
| د | فهرس الموضوعات |
| و | فهرس الجداول |
| ح | فهرس الأشكال |
| ي | فهرس الملاحق |
| ك | المستخلص |
| ل | Abstract |
| المقدمة | |
| 2 | الإطار المنهجي |
| 5 | الدراسات السابقة |
| الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية | |
| 11 | المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية |
| 22 | المبحث الثاني: أنماط القيادة الإدارية |
| الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء العاملين | |
| 32 | المبحث الأول: مفهوم الأداء وعناصره وأنواعه |
| 36 | المبحث الثاني: أهمية الأداء |
| الفصل الثالث: الدراسة الميدانية | |
| 40 | المبحث الأول: نبذة تعريفية عن بنك فيصل الإسلامي السوداني |
| 42 | المبحث الثاني: تحليل وعرض بيانات الدراسة ومناقشة نتائج الفرضيات |

| الخاتمة | |
|---------|------------------------|
| 78 | النتائج |
| 79 | التوصيات |
| 80 | قائمة المراجع والمصادر |
| 84 | الملاحق |

فهرس الجداول

| رقم الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|---------------|---|------------|
| 45 | التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع | (1/2/3) |
| 46 | التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر | (2/2/3) |
| 47 | التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي | (3/2/3) |
| 48 | التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي | (4/2/3) |
| 49 | التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة | (5/2/3) |
| 50 | التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى | (6/2/3) |
| 51 | التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية | (7/2/3) |
| 52 | التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة | (8/2/3) |
| 53 | التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة | (9/2/3) |
| 54 | التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة | (10/2/3) |
| 55 | التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة | (11/2/3) |
| 56 | التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة | (12/2/3) |
| 57 | التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة | (13/2/3) |
| 58 | التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة | (14/2/3) |
| 59 | التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة | (15/2/3) |
| 60 | التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر | (16/2/3) |
| 61 | التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية عشر | (17/2/3) |
| 62 | التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة عشر | (18/2/3) |

| رقم الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|---------------|--|------------|
| 63 | التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة عشر | (19/2/3) |
| 64 | التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة عشر | (20/2/3) |
| 65 | جدول يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الأولى | (1/3/3) |
| 66 | نتائج مربع كأي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الأولى | (2/3/3) |
| 67 | التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى | (3/3/3) |
| 69 | الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الثانية | (4/3/3) |
| 70 | نتائج مربع كأي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الثانية | (5/3/3) |
| 71 | التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية | (6/3/3) |
| 73 | الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الثالثة | (7/3/3) |
| 74 | نتائج مربع كأي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الثالثة | (8/3/3) |
| 75 | التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة | (9/3/3) |

فهرس الأشكال

| رقم الصفحة | الشكل | رقم الشكل |
|------------|--|-----------|
| 45 | الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع | (1/2/3) |
| 46 | الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر | (2/2/3) |
| 47 | الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي | (3/2/3) |
| 48 | الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي | (4/2/3) |
| 49 | الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة | (5/2/3) |
| 50 | الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى | (6/2/3) |
| 51 | الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية | (7/2/3) |
| 52 | الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة | (8/2/3) |
| 53 | الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة | (9/2/3) |
| 54 | الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة | (10/2/3) |
| 55 | الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة | (11/2/3) |
| 56 | الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة | (12/2/3) |
| 57 | الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة | (13/2/3) |
| 58 | الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة | (14/2/3) |
| 59 | الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة | (15/2/3) |
| 60 | الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر | (16/2/3) |
| 61 | الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية عشر | (17/2/3) |
| 62 | الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة عشر | (18/2/3) |
| 63 | الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة عشر | (19/2/3) |
| 64 | الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة عشر | (20/2/3) |

| | | |
|----|---|----------|
| 68 | الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى | (1/3/3) |
| 72 | الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية | (2/3/3) |
| 76 | الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة | (3/3/3) |

فهرس الملحق

| رقم الصفحة | عنوان الملحق | رقم الملحق |
|------------|-----------------|------------|
| 84 | الإستبانة | 1 |
| 88 | محكمو الإستبانة | 2 |

المستخلص

تناولت الدراسة القيادة الإدارية وأثرها في أداء العاملين ، وتمثلت مشكلة البحث في أن البنوك والمؤسسات تمارس مهامها بطريقة منظمة ومخططة تحت توجيهات الإدارات المختلفة ، فالقيادة الإدارية ترأس تلك الإدارات وذلك لأهميتها في تحقيق زيادة أداء العاملين وإشباع حاجاتهم لذلك لابد للقائد أن يختار الأسلوب القيادي المناسب وان يتحلى بمجموعة من الصفات التي تجعله قادرا على تأثير على سلوك العاملين والتي تعجله محبوبا وتساعد في الحصول على الثقة والاحترام ويمكن صياغتها في التساؤلات الآتية :

- هل توجد علاقة بين القيادة الإدارية الناجحة وزيادة أداء العاملين ؟

- هل تؤثر صفات القائد الإداري في تحسين سلوك العاملين ؟

- هل توجد علاقة بين النمط القيادي وزيادة أداء العاملين ؟

أهم الأهداف التعرف على مفهوم القيادة الإدارية وأيضا بيان أنماط ونظريات القيادة الإدارية والتعرف على مفهوم أداء العاملين .

أهم الفرضيات أن هنالك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية الناجحة وزيادة أداء العاملين وهنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين صفات القائد الإداري وتحسين سلوك العاملين، وأيضا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي وزيادة أداء العاملين .

أهم النتائج أن القيادة الإدارية الناجحة تهتم بإشراك العاملين في وضع خطة العمل وتسعي لتحقيق أهدافها بتفاني وأن القائد الإداري يوضح مبادئه وأفكاره لمرؤوسيه ويضع خطط لتحفيزهم على العمل .

أهم التوصيات أن تهتم القيادة الإدارية الناجحة بإشراك العاملين بوضع خطط العمل وان تعامل المرؤوسين بدون تحيز وتشاركهم في اتخاذ القرارات .

Abstract

The study dealt with administrative leadership and its impact on the performance of employees.

The problem of research is that banks and institutions exercise their functions in an organized and planned manner under the direction of the various departments. The administrative leadership is the head of these departments because of its importance in achieving the performance of the employees and satisfying their needs. Therefore, the leader must choose the appropriate leadership style and possess a set of qualities that make him able to influence The behavior of the workers, which hasten the loved one and help him to gain trust and respect, and can be formulated in the following questions:

-Is there a relationship between successful management leadership and increasing the performance of employees?

-Does the qualities of the administrative leader affect the improvement of the employees' behavior?

-Is there a relationship between the leadership style and increasing the performance of employees?

The main objectives are to identify the concept of administrative leadership and also to describe the patterns and theories of administrative leadership and to identify the concept of performance of employees.

The most important hypotheses that there is a relationship of statistical significance between the successful administrative leadership and increase the performance of employees and there is a relationship of statistical significance between the qualities of the administrative leader and improve the behavior of employees, and also there is a relationship of statistical significance between the leadership style and increase the performance of employees.

The most important results are that the successful management leadership is interested in involving the workers in developing the work plan and seeking to achieve their goals with dedication and the administrative leader clarifies his principles and ideas to his subordinates and sets plans to motivate them to work.

The most important recommendations are that the successful management leadership should be concerned with involving the staff in developing the work plans and treating the subordinates impartially and participating in decision making

المقدمة

وتشتمل علي :-

أولاً : الإطار المنهجي للبحث

ثانياً : الدراسات السابقة

أولاً: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

يعتبر موضوع القيادة الإدارية من أكثر الموضوعات إثارة في عالم الإدارة وأصبحت المعيار الذي يحدد نجاح وكفاءة قيادة المدير أو عدم كفاءته ويمثل القائد الإداري عنصراً أساسياً وهاماً في كل مراحل عملية التنمية الاقتصادية، وتمتد جذور القيادة الإدارية إلى الوقت الذي بدأ فيه التعامل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في تنظيمات ونظم اجتماعية متعددة، كما تعتبر القيادة وظيفة من وظائف الإدارية حيث تقوم الإدارة على الاتصال والقيادة واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتحفيز.

فالقيادة الإدارية عملية مهمة وضرورة أساسية في كل المؤسسات سواء كانت في القطاع العام أو القطاع الخاص لما لها من دور في تحقيق التميز والنجاح، وهي عبارة عن نشاط ايجابي يقوم به الشخص بقرار رسمي يصبح من خلاله قائداً إدارياً وتتوافر فيه سمات وخصائص قيادية ليشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستمالة واستخدامه لسلطته بالقدر المناسب وعند الضرورة، كما تعتبر القيادة الإدارية إحدى أهم السبل المؤسسية الناجحة وقوة توجيه العناصر ورفد الإنتاجية والحل الأمثل والطريق الأقوم للوصول إلى الهدف بأقل تكلفة وأعلى مكسب، فيها يتم التنسيق لتحقيق التخطيط والتزويد لاستراتيجيات العمل وهي أساس الشفافية والولاء والانتماء والشمولية في العمل.

مشكلة الدراسة:

مما شك فيه أن البنوك والمؤسسات تمارس مهامها بطريقة منظمة ومخططة وتحت توجيهات الإدارات المختلفة، فالقيادة الإدارية ترأس تلك الإدارات وذلك لأهميتها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتقديم جو مهياً للعمل والشعور بالاستقرار الوظيفي وبالتالي إشباع حاجات الأفراد العاملين حتى يتمكن الأفراد من التركيز على واجباتهم الأساسية، لذلك لا بد للقائد أن يختار الأسلوب القيادي المناسب، وأن يتحلى بمجموعة من الصفات التي تجعله قادراً على التأثير على سلوك الأفراد والتي تجعله محبوباً وتساعد في الحصول على الثقة والاحترام والتعاون والولاء.

وتكمن مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

1. هل توجد علاقة بين القيادة الإدارية الناجحة وزيادة أداء العاملين؟
2. هل تؤثر صفات القائد الإداري في تحسين سلوك العاملين؟
3. هل توجد علاقة بين النمط القيادي وزيادة أداء العاملين؟

أهمية الدراسة:

- تمثل الدراسة أهمية حيث تعتبر أداة تشخيصية مهمة وتقدم حلولاً عملية لمشاكلنا الواقعية بصفة عامة في مجالات الأعمال المختلفة حيث يمكن الاستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمات وزيادة فعاليتها وإبراز قدرات المديرين في توجيه مرؤوسيههم ومعرفة أساليب وأنماط القيادات وصفاتهم ومقدرتهم على الإبداع والتغيير في السلوك السيئ وتحقيق القدر الكافي من القيادة الإدارية وأثرها على أداء العاملين.
- تكمن أهمية الدراسة في الإدراك والتحسس بأهمية القيادة الإدارية ومدى الحاجة إليها في المؤسسات اليوم، فمن خلالها يتم الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

أهداف الدراسة:

1. التعرف على مفهوم القيادة الإدارية.
2. بيان أنماط ونظريات القيادة الإدارية، والتعرف على النمط القيادي المطلوب لتحقيق زيادة أداء العاملين .
3. التعرف على مفهوم أداء العاملين وعناصره وأنواعه وأهميته.

فروض الدراسة:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية الناجحة وزيادة أداء العاملين.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صفات القائد الإداري وتحسين سلوك العاملين.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي وزيادة أداء العاملين.

منهج الدراسة:

اعتمدت الباحث على المنهج الوصفي الذي له أهمية في دراسة الظواهر الإنسانية لوصف خصائصها بدقة وقد تم اعتماده في الجانب النظري لإبراز التعاريف والمفاهيم المرتبطة بهذا الجانب، أما فيما يخص الجانب التطبيقي أي الدراسة الميدانية فقد تم الاعتماد

على منهج دراسة الحالة لتحليل العلاقة بين المتغيرات الرئيسية والتعرف على واقع موضوع الدراسة وهو القيادة الإدارية وأثرها على أداء العاملين.

كما استخدمت المنهج التاريخي لنتبع الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث.

مجتمع وعينة الدراسة:

أولاً: مجتمع الدراسة: بنك فيصل الإسلامي فرع سندي.

ثانياً: عينة الدراسة: موظفي بنك فيصل الإسلامي .

حدود الدراسة:

حدود مكانية: يتحدد مجال التطبيق الميداني لهذه الدراسة على العاملين ببنك فيصل الإسلامي فرع سندي.

حدود زمانية: 2010-2017م.

مصادر وأدوات الدراسة:

مصادر الأولية: تتمثل في الاستبانة.

مصادر الثانوية: تتمثل في الكتب والمراجع والانترنت والرسائل العلمية.

هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى مقدمة وتشتمل على الإطار المنهجي والدراسات السابقة، وثلاثة فصول كل فصل يحتوي على مبحثين، حيث اشتمل الفصل الأول على مبحثين: المبحث الأول تناول مفهوم القيادة الإدارية، والمبحث الثاني أنماط القيادة الإدارية .

أما الفصل الثاني فقد اشتمل على مبحثين : المبحث الأول تناول مفهوم الأداء وعناصره وأنواعه، المبحث الثاني أهمية أداء العاملين.

أما فيما يختص بالفصل الثالث فإنه يغطي الدراسة الميدانية وتشتمل على مبحثين الأول نبذة تعريفية عن نشأة وتطور بنك فيصل الإسلامي، والمبحث الثاني إجراءات وتحليل بيانات الدراسة وعرض ومناقشة نتائج الفرضيات.

وأخيراً الخاتمة وتشتمل على النتائج و التوصيات و قائمة المراجع و الملاحق.

ثانياً: الدراسات السابقة :

قامت الباحث باستعراض بعض من الدراسات السابقة و هنالك عدة دراسات تناولت موضوع القيادة الإدارية و أثرها في أداء العاملين و منها :

1. دراسة قاسم شاهين (2009م):¹

تناولت الدراسة (أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية دراسة حالة: عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار) تمثلت مشكلة الدراسة في بيان مدى تحقيق منظماتنا الحكومية بقياداتها الإدارية تقدماً ملحوظاً بالمقارنة مع بقية المنظمات الحكومية، وهل يتبنى القادة الإداريين نظاماً تدريبياً معيناً لتلقي ما هو حديث ومواكبة التغيير وما لديهم من توجهات إستراتيجية لاتخاذ قرارات سليمة .

وهدفت الدراسة إلى استعراض ما أوردته الأدبيات ذات العلاقة والوقوف على واقع القيادة الإدارية للمنظمات الحكومية العراقية وإيجاد دراسة تحليلية لها.

من أهم النتائج أن للقائد الإداري فرصة لإثبات كفاءته وترقيته لمنصب أعلى في حالة التقلبات السريعة والذبذبة المفاجئة في تغيير القادة، تبني القادة الإداريين العراقيين القيادة التحويلية بما تتضمنه من سلوكيات وممارسات ومهارات اتصالية وتحفيزية واعتمادها على التوجه الاستراتيجي في اتخاذ قراراتها. ومن أهم التوصيات أن تكون هنالك طرائق مدروسة وفعالة لتنشيط وتأهيل القائد الإداري للتكيف مع المتغيرات المفاجئة والتي تساعده على توسيع الرؤية في مجال عمله واستشراف المستقبل، وضرورة حماية الاجتهاد لدى القادة الإداريين والوقوف ضد مبدأ رجعية العقوبة على التصرفات الإدارية التي تكتسب الشيء المحكوم فيه والقبول الأولى لها وقت اتخاذها.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية بينما تناولت الدراسة الحالية القيادة الإدارية وأثرها في أداء العاملين .

1. قاسم شاهين، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية دراسة حالة: عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار، (العراق: رسالة دكتوراه منشورة، جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، 2009م).

2. دراسة فيصل عمر بن محفوظ (2010م)¹:

تناولت الدراسة (أثر القيادة على أداء منظمات الأعمال، دراسة حالة: شركة الكهرباء، إدارة كهرباء مكة).

تمثلت مشكلة البحث الرئيسية في هل المنظمة التي تمتلك القيادة المميزة تختلف في الأداء عن باقي المنظمات.

وهدفت الدراسة إلى توضيح مدى تأثير التحفيز على أداء المنظمة وعلاقة هذا المتغير برفع الأداء والإنتاجية للمنظمة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هنالك قصور وعدم اهتمام لمفهوم الكفاءة فالقيادة لا تتعامل مع الترقيات وزيادة الرواتب على أساس الكفاءة، ومن أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة اهتمام المنظمة بإعادة النظام الخاص بالترقيات وزيادة الرواتب وتحرص على وضع نظام واضح وجيد وفعال.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت القيادة من ناحية توضيح مدى تأثير التحفيز والترقية والتدريب على أداء المنظمة بينما تناولت الدراسة الحالية القيادة الإدارية وأثرها على أداء العاملين .

3. دراسة هبة علي إسماعيل النضيف (2011م)²:

تناولت الدراسة (أثر القيادة في تطوير صناعة التشييد في السودان، دراسة حالة: بعض شركات الشبيد بالسودان).

تمثلت مشكلة البحث في معرفة المتطلبات الواجب توافرها في القائد حتى تمكنهم من اتخاذ القرار الصحيح في الوقت الصحيح وانجح السبل لإعداده لقيادة شركات التشييد. وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة في تطوير صناعة التشييد.

1. فيصل عمر بن محفوظ، أثر القيادة على أداء منظمات الأعمال دراسة حالة: شركة الكهرباء إدارة كهرباء مكة، (الخرطوم: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2010م).

2. هبة علي إسماعيل النضيف، أثر القيادة في تطوير صناعة التشييد في السودان، (الخرطوم: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2011م).

ومن أهم النتائج عدم وجود أي مراكز متخصصة تهتم بتدريب وتأهيل القادة، ومما أوصت به الدراسة ضرورة إيجاد الوسائل والسبل الكفيلة بتنمية وتطوير وتدريب الأفراد ومواكبة احتياجاتهم المستقبلية والمتغيرة والمحيطية.

تختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أنها تناولت القيادة من ناحية المتطلبات التي يجب أن تتوفر في القائد والتي تمكنه من النجاح والتطوير في صناعة التشييد بالسودان، بينما تناولت الدراسة الحالية القيادة الإدارية وأثرها في أداء العاملين .

4. دراسة سلوى عثمان فضل (2011م)¹:

تناولت الدراسة (أثر القيادة الفعالة في تطوير الأداء الإداري للعاملين، دراسة حالة بعض كليات جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا).
تمثلت مشكلة البحث الرئيسية في أن استخدام القائد للأساليب القيادية الناجحة والفعالة له دور في تكوير الأداء الإداري للعاملين.
وهدفت الدراسة إلى التعرف على ملامح القيادة الإدارية الفعالة ودورها في تطوير أداء العاملين.

من أهم النتائج أن الإدارة في تنفيذ قراراتها على السلطات والصلاحيات لإجبار المرؤوسين على التنفيذ ومما أوصت به الدراسة ضرورة اهتمام الإدارة بعقد دورات تدريبية للعاملين في المجالات المختلفة مما يؤدي إلى تنمية مهارات وقدرات العاملين وتجويد وتقليل الأخطاء وتحقيق أهداف العمل والعامل.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت ملامح للقيادة الإدارية الفعالة ودورها في تطوير الأداء الإداري للعاملين بينما تناولت الدراسة الحالية القيادة الإدارية وأثرها في أداء العاملين .

¹. سلوى عثمان فضل، أثر القيادة الفعالة في تطوير الأداء الإداري للعاملين، (الخرطوم: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2011م.

5. دراسة نهلة عبد القيوم عبد الرحمن (2012م):¹

تناولت الدراسة (القيادة المشاركة ودورها في تغيير السلوك التنظيمي، دراسة حالة: جامعة وادي النيل).

تمثلت مشكلة البحث في استخدام أسلوب المشاركة يمكن القادة الإداريين من التأثير على محددات سلوك العاملين وإحداث التغيير المطلوب في السلوك التنظيمي، وهدفت الدراسة إلى توضيح العوامل التي يمكن أن يؤثر على مستوى المشاركة والوصول إلى موجهات عامة يمكن أن تساعد الإداريين في تطبيق ورفع مستوى المشاركات بالمنشآت. ومن أهم النتائج أن المشاركة تؤثر على السلوك من خلال تأثيرها على القيم التنظيمية للعاملين والدوافع والتعلم والإدراك والاتجاهات ومما أوصت به الدراسة ضرورة تفعيل آليات المشاركة بدءاً بتفويض السلطة وفرق العمل واللجان.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت القيادة المشاركة ودورها في تغيير السلوك التنظيمي بينما تناولت الدراسة الحالية القيادة الإدارية وأثرها في أداء العاملين.

6. دراسة نور الدين بوراس (2014م):²

تناولت الدراسة (دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة حالة: المركب المنجمي للفوسفات).

تمثلت مشكلة الدراسة الرئيسية في معرفة دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة.

وهدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة ومهمتها في تنمية الثقافة التنظيمية والتعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق النجاح للمنظمات الإدارية.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تعامل القيادة الإدارية وتفاعلها مع العاملين يوفر لدى العامل الثقة والاطمئنان والمصداقية لهم، مما يساعدهم على التكيف والتأقلم مع البيئة الجديدة، وأن القيادة الحكيمة هي التي تحسن معاملة العاملين وتقرب منهم لقراءة احتياجات مما

1. نهلة عبد القيوم عبد الرحمن، القيادة المشاركة ودورها في تغيير السلوك التنظيمي، (الخرطوم: رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2012م).

2. نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة حالة: المركب المنجمي للفوسفات، (الجزائر، رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2014م).

يؤدي إلى أداء أعمالهم بانضباط. ومن أهم التوصيات يجب على القيادة الإدارية أن تفهم أبعاد ومكونات الثقافة التنظيمية باعتبارها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، ومراعاة القيادة لظروف العمال فنجاح القيادة بنجاح العمل ونجاح العمل لا يتم إلا بالعمال.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدي العاملين بينما تناولت الدراسة الحالية القيادة الإدارية وأثرها في أداء العاملين .

7. دراسة رزقي حنان (2015م)¹:

تناولت الدراسة (القيادة الإدارية ودورها لتنمية الإبداع بالمؤسسة، دراسة حالة: وندور). تمثلت مشكلة البحث الرئيسية في مساهمة القيادة الإدارية في تشجيع ودعم الإبداع لدى العاملين بالمؤسسة.

وهدفت الدراسة لإيضاح الممارسات المعتمدة من القيادة الإدارية في المؤسسات للتغيير وتوجيه المرؤوسين نحو الإبداع وإظهار العلاقة بين القيادة الإدارية وغرس ثقافة الإبداع في المؤسسات. من النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن القيادة الإدارية هي الحصول على الآخرين من أجل انجاز الأعمال فهي تمثل القدرة على التأثير في المرؤوسين لتحقيق هدف مشترك من استخدام الأمثل للموارد المتاحة في زمن معين، وأن نجاح القيادة الإدارية يمتد إلى كافة العمليات الأخرى التي تتم بالمؤسسة من تخطيط وتنظيم ورقابة فكل هذه الوظائف تحتاج إلى قيادة إدارة فعالة، ومن أهم التوصيات الأخذ بعين الاعتبار أهمية تمكين العاملين بالمؤسسة لما يحققه من نتائج ايجابية بالمؤسسة وأثر ايجابي على العامل فهو يرفع الروح المعنوية له ويحفزه على مزيد من العطاء والإبداع.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت القيادة الإدارية ودورها لتنمية الإبداع بالمؤسسة بينما تناولت الدراسة الحالية القيادة الإدارية وأثرها في أداء العاملين .

1. رزقي حنان، القيادة الإدارية ودورها في تنمية الإبداع بالمؤسسة، (الجزائر: رسالة ماجستير منشورة، جامعة ألكلي محند أولحاج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015م).

الفصل الأول

الإطار النظري للقيادة الإدارية

ويشتمل علي المباحث التالية :-

المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية

المبحث الثاني: أنماط القيادة الإدارية

المبحث الأول

مفهوم القيادة الإدارية

لكل نشاط هدف أو أهداف توجه الجهود للحصول عليها وهذه الأهداف ليست فردية أو متصلة بفرد معين بل متصلة بالنشاط وبالجماعة والمؤسسة ومن ثم يجب أن يكون هنالك من يعمل على قيادة الجماعة سعياً لتحقيق الأهداف، ويتوقف نجاح الإدارة على القيادة وذلك لأن القائد يلعب دور هام في تحديد الأهداف ورسم الطرق وتحديد الوسائل المحققة لها. ولا نعى بالقيادة مدير بعينه بل كل الأفراد على كل المستويات الإدارية بل قد يكون فرد يلتف حوله الأفراد ويتقون برأيه.¹

تعتبر القيادة إحدى الوظائف الإدارية المشتقة والمكملة للوظائف الإدارية الرئيسية التي يقوم بها المدير ولقد اختلفت وجهات النظر في تعريف القيادة ومن هذه التعريفات:

- القيادة هي دفع أعضاء المنظمة لانجاز مهامهم بصورة تساهم في تحقيق الأهداف الموضوعية.

- القيادة هي توجيه لأنشطة جماعة ما بغرض انجاز أهداف المنظمة.

- القيادة هي استخدام القوة أو النفوذ بالتأثير في سلوك الآخرين وقد يكون مصدر هذه القوة أو النفوذ الخصائص الشخصية للقائد أو موقعه داخل المنظمة.

- القيادة هي دفع المرؤوسين للعمل وفق الخطط المحددة.

ويعرفها د. إبراهيم عبد العزيز شيجا بأنها تعني القدرة الفائقة على التوجيه والتنسيق والرقابة على الآخرين بقصد تحقيق الهدف العام للمنظمة وذلك عن طريق التأثير والنفوذ الذي يجعل المرؤوسين يتبعون قائدهم عن رضا واقتناع أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة.²

فالقيادة الإدارية تعني مدى قدرة المدير على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة والمهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم وفي ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته ويقوم بتحفيزهم وتوجيههم والاتصال بهم ويقدم الاتجاه أو الرؤيا التي تمكنهم من

1. سامح عبد المطلب عامر، السلوك الإنساني في المنظمات الحديثة، ط1 (القااهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2010م)، ص142.

2. ذكي مكي إسماعيل، أصول الإدارة والتنظيم، ط2 (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة، 2009م)، ص 223-225.

القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المحددة بأقصى فعالية ممكنة، أي أن القيادة الإدارية هي عملية تأثير متبادل بين القائد ومرؤوسيه وتتكون عملية القيادة من أربعة مراحل تستخدم عملية التأثير هي:

- مرحلة توزيع المهام وتشمل نشاطات التخطيط والتوجيه للتعليمات.
- مرحلة التنفيذ وتشمل نشاطات التوجيه والرقابة والتعويض وتدعيم أداء المرؤوسين
- مرحلة التقويم وتشمل رقابة وتقويم العمل.
- مرحلة التحفيز وتشمل تقديم المكافآت والمعلومات المرتدة حول مدى أداء المرؤوسين للأهداف المحددة والمخططة لها.¹

القيادة الإدارية تتمثل بمجموعة الصفات والقدرات والخبرات والمؤهلات والاستعدادات التي تجعل الرئيس الإداري في أي مستوى تنظيمي داخل المنشأة قادراً على التوجيه والإشراف السليمين ومساعدة مرؤوسيه في تخطي العقبات التي يصادفونها في أعمالهم وعلاقاتهم مع الآخرين وتطوير أدائهم ومقدرتهم على العمل الجاد والسلوك السليم.

وعلى الرغم من التعاريف العديدة لمفهوم القيادة إلا أن هناك عدة عناصر أساسية لظاهرة القيادة يمكن تحديدها بما يأتي:

- إن القيادة عبارة عن عملية.
- إن القيادة تتضمن التأثير.
- إن القيادة تنشأ داخل الجماعة.
- إن القيادة تشتمل على هدف يراد تحقيقه.

والقيادة تظهر داخل الجماعات والجماعة هي المحيط أو البيئة التي تنشأ بداخلها القيادة والقيادة تتضمن التأثير في مجموعة من الأفراد لهم هدف مشترك ويمكن أن تكون الجماعة صغيرة أو كبيرة ويمكن أن تكون الجماعة عبارة عن منسوبي المنظمة بأسرها. فالأفراد الذين تكون القيادة موجهة إليهم فسوف يطلق عليهم مصطلح التابعين.²

1. سامح عامر قنديل، مبادئ وأخلاقيات الإدارة، ط1 (القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2013م)، ص 256-257.

2. عاطف عبد الله المكاوي، القيادة الإدارية، ط1 (القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2012م)، ص 12.

الفرق بين المدير والقائد:

إن الفرق الأساسي بين المدير والقائد هو أن الأول يعتمد كثيراً على السلطة المفوضة إليه من أعلى تلك السلطة الناتجة من مباشرته لوظيفته وهو في هذا يعتبر مفروضاً على الجماعة أما القائد فيستمد سلطاته من الجماعة ذاتها.

فالقيادة تتبع من الجماعة ويشعر الأعضاء بالحاجة إليها وتؤمن بأهداف الجماعة أما الرئاسة فتستمد من سلطة خارج الجماعة ويقبل الأعضاء سلطتها خوفاً من العقاب، والرئيس مفروض على الجماعة ويهمه صوتاً لمركزه الإبقاء على ما بين أجزاء الجماعة من تباعد.

وعلى هذا فقد يكون المدير قائداً أو قد لا يكون والحالة الأخيرة تهدد بخطر كبير على المنظمة لأن المدير يعتمد على سلطة منصبه وإصدار الأوامر والتعليمات لا يؤدي إلى إتمام الأعمال على أحسن وجه.¹

فالمدير هو ذلك الشخص الذي يقوم بانجاز الأعمال من خلال الآخرين لذلك فإن كل مدير مهما اختلف نوع نشاط منظمته أو مجالها أو حجمها يقوم بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة حتى يتسنى له تحقيق الأهداف التنظيمية بنجاح إلا أن هناك تصنيفاً للمديرين تبعاً للمستوى الإداري الذي تقع فيه مناصبهم والذي تتحدد معه سلطاتهم وصلاحياتهم ومسئولياتهم ونوع المرؤوسين الذين يشرفون عليهم وعددهم وكلما ارتفع هذا المستوى الإداري اتسعت دائرة المهام والأنشطة التي تقع فيه، وتضم المنظمة في الغالب ثلاثة مستويات إدارية هي:

- المستوى الأول يوجد في قاعدة الهرم التنظيمي حيث يقوم المدير بالإشراف على العاملين في مواقع التنفيذ مثل مشرفي الإنتاج ورؤساء الأقسام.
- المستوى الإداري الأوسط وهو في منتصف الهرم التنظيمي ويعمل المدير فيه كحلقة اتصال بين مستوى الإدارة العليا والمستوى الإداري الأول مثل مدير إدارة الإنتاج أو التسويق أو المبيعات.
- مستوى الإدارة العليا وهو يمثل القمة الهرم التنظيمي ويهتم المدير فيه بوضع الخطط ورسم السياسات العامة للمنظمة في ضوء أهدافها مثل مديرو العموم ورؤساء القطاعات الذين يتكون منهم مجلس الإدارة.

1. سيد الهواري، الإدارة الأصول والأسس العلمية، ط11 (القاهرة: مكتبة عين شمس والمكتبات الكبرى، 1996)، ص333.

وعادة ما تختلف القدرات المطلوب توافرها في المدير باختلاف المستوى الإداري الذي يشغله والتي تصنف إلى قدرات فنية وقدرات إدارية وقدرات فكرية، فنجد أن المدير في المستوى الإداري الأول يحتاج إلى قدر كبير من المعلومات الفنية والعكس صحيح في مستوى الإدارة العليا أما القدرات الإدارية فلا تختلف من مستوى إداري إلى آخر فهي من العوامل الأساسية لنجاح المدير في أي موقع وبالنسبة للقدرات الفكرية فتزداد أهميتها في مستوى الإدارة العليا حيث تؤثر القرارات الصادرة منها في المنظمة كلها.¹

هنالك أربعة أنماط رئيسية للمدير وهي:

1. المدير المتقاني: وهو يوجه اهتمامه كله للعمل ويهمل العلاقات الإنسانية ويركز على تنفيذ الإنتاج المطلوب بأي وسيلة ويعمل حسب المستويات المقررة.
 2. المدير الاجتماعي: يهتم جداً بالعلاقات الإنسانية ويرى أن الأفراد يجب أن يجدوا مناخاً ممتعاً ومريحاً في العمل.
 3. المدير المتكامل: يهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية معاً ويركز على إشباع حاجات الأفراد لتحقيق أهداف العمل.
 4. المدير المنفصل: يهتم قليلاً بالعمل والعلاقات الإنسانية ويهتم بالقواعد والإجراءات واللوائح، يعشق العمل الروتيني الذي يوفر له الأمان والأمن.
- تلك النماذج الرئيسية ولا يخرج أي مدير عنها إلا أنه يمكن أن تتسق منها نماذج عدة تفرضها المواقف داخل المنظمة (أي يمكن الجمع بين نمطين ليظهر نمط جديد). الأنماط والنماذج الثانوية للمدير منها المدير المستبد والمدير المبشر والمدير المنفذ والمدير الموفق والمدير البيروقراطي وغيرها من الأنواع.²

كما يحدث خلط أحياناً بين مفهومي القيادة والإدارة كما في النظام الأمريكي وغالباً ما يسبب ذلك بعض الصعوبات بالنسبة للمديرين الأمريكيين ومع ذلك لا تحدث أي أخطاء فالقيادة والإدارة كيانان مختلفان فالقيادة تحدد أسلوب وطريقة تحقيق الرؤيا كما تحت الأفراد على التضحية من أجلها أما الإدارة فهي العملية التكتيكية لتنفيذ وتحقيق المهمة فتمكن

1. هدى سيد لطيف، الأسس العلمية للإدارة، (القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، ب ت)، ص ص 25-26.

2. سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص ص 143-146.

اهتمامات الإدارة في التفاصيل والأعمال اليومية والتي بدونها لا تتحقق الرؤيا، فتختص القيادة بالرؤيا وتختص الإدارة بالتنفيذ.

تتداخل كل من القيادة والإدارة في أن كل منهما يتطلب تولي المسؤولية لتحقيق النجاح فالقائد مسئول عن موظفيه كذلك المدير يتولى تلقائياً ما تحتويه المهمة من تفاصيل، وغالباً تحتوي المهمة على الكثير من الجزئيات الموجهة ويكون من السهل الانشغال بالجزئيات اليومية للمهمة فيضع الهدف وبذلك يظل يعمل المديرون دون معرفة المنهج الموضوع بينما يقوم القادة باستكشافه.¹

يمكن إيضاح الفرق بينهما من خلال النقاط التالية:

- القائد يعتمد في تعامله مع تابعيه على قوة التأثير والإقناع والنفوذ الشخصي وهذا هو الذي أهله للقيادة أما الرئيس يعتمد في تعامله مع مرؤوسيه على سلطته وما يملكه من نفوذ بحكم منصبه.
- القائد ترضى عنه الجماعة التي يقودها وتقتنع به أما الرئيس فليس بالضرورة أن يحظى برضا مرؤوسيه بل هو مفروض عليهم.
- القائد يهيمه تحقيق أهداف العاملين مثلما يهيمه تحقيق أهداف العمل والرئيس يطغي اهتمامه بأهداف العمل على أهداف العاملين التي تعتبر بالنسبة له ثانوية.
- القيادة تشعر التابعين بأهميتهم لنجاح العمل وبالتالي تحقيق الأهداف أما الرئيس فإنه أحياناً لا يلقي بالاً للمرؤوسين وكأنهم غير مهمين لمتطلبات العمل.
- التابعون مقتنعون بالعمل الذي يقودهم القائد لتحقيقه والرئيس قد لا يستطيع الحصول على اقتناع وموافقة مرؤوسيه بالأهداف التي يسعى لتحقيقها.
- في ظل القيادة يشعر التابعون بارتفاع الروح المعنوية نتيجة اهتمام القائد بهم أما الرئيس فيقل اهتمامه بالجانب الإنساني للمرؤوسين.²

1. عاطف جابر عبد الرحيم، السلوك التنظيمي "مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات"، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009م) ص521.

2. الهواري سيد، المدير الفعال، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1997م)، ص181.

أهمية القيادة الإدارية:

لا شك أنتوافر القيادة الإدارية السليمة الهادفة إلى تحقيق هدف الوحدة الإدارية يعد أمراً بالغ الأهمية ذلك أن مجموع العاملين في أية وحدة إدارية يكونون في حاجة إلى من يدفعهم إلى تحقيق الهدف بروح من الحماس والرغبة في التعاون وهو ما تحققه القيادة السليمة، ولعل أهمية الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية تبرز لنا بصورة واضحة عندما نلاحظ وحدة إدارية ما كانت تعاني حالة من الفشل والاضطراب تحت رئاسة رئيس معين لا تتوافر فيه صفات القائد المناسب وعندما استبدل الرئيس برئيس جديد تتوافر فيه هذه الصفات، تحولت حاله الوحدة إلى النجاح والانتظام على الرغم من بقاء التنظيم الإداري كما هو وعلى الرغم من عدم أحداث أي تغيير في أشخاص العاملين بالوحدة المذكورة فيها عدا شخص المدير. ولعل أهمية القيادة في مجال الإدارة العامة تفوق أهميتها بكثير في مجال إدارة المشروعات الخاصة، ذلك أن ملكية هذه المشروعات الأخيرة لواحد أو أكثر من الأفراد يجعل هؤلاء الملاك هم الساهمو على توجيه مشروعاتهم نحو تحقيق أهدافها وهو الربح المادي وذلك يدافع عن مصلحتهم الشخصية، أما في مجال الإدارة العامة فإنه لا يوجد شخص حقيقي مالك للوحدات الإدارية على اختلاف أنواعها، ومن ثم فإنه لا يوجد شخص حقيقي لشخصية المالك الماهر على تحقيق أهداف هذه الوحدات وبالتالي فإن تحقيق هذه الوحدات يتوقف على حد كبير على وجود القائد المؤمن بهذه الأهداف والقادر على دفع العاملين على تحقيقها. وذلك على خلاف الحال في المشروعات الخاصة.¹

من أهم النقاط التي توضح أهمية القيادة كما وردها الدكتور مدني العقلاني :-

- 1_ تحويل الأهداف إلى واقع .
 - 2_ القيام بعمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق و رقابة .
 - 3_ تحول عناصر الإنتاج إلى عنصر فعال .
 - 4_ نتعامل مع البيئة الخارجية وتطوعها .
 - 5- تحفيز الأفراد ودفعهم لزيادة إنتاجياتهم .
- ولا غرابة أن نجد المشروعات الناجحة تحقق أموالاً طائلة على رجال الأعمال وتعمل على تنمية قدراتهم باستمرار كما توافر لهم الحياة الكريمة بل المترفة وفلسفتها في ذلك أن المدير

1. احمد شوقي محمود، مبادئ الإدارة العامة، (القاهرة : ب.ن، 1986م) ص 139.

الناجح يستطيع أن يسرد إضعاف ما ينفق في المشروع برجال الإدارة سمة من سمات التي لازمت التطور الصناعي الياباني خلال النصف الثاني من القرن المنصرم. فالاهتمام بالقياديين وتدريبهم وتنمية قدراتهم بل وتنقيفهم و الترويج عنهم سمة من سمات المجتمع المتطور في جال الإدارة ونلاحظ حتى في بيوتنا المحلية أن المنظمات أو الشركات التي تحقق أكثر من رجال الإدارة هي ذاتها المنظمات الأكثر نجاحا في مجال الإدارة وهذا ما يبدو واضحا لنا في دال (أعمال أسامة سيد داوود) وشركة سكر كنانة وشركة الاتصالات السودانية (سوداتل) وغيرها من الشركات والمنظمات المستقطبة للعمالة.¹

- أهمية دراسة سلوك القيادة:

لا شك أن أهمية القيادة يستدعي متأنية لسلوك القيادة من قبل المختصين، بحيث يمكن للباحث أن يتعمق في سلوكيات الإدارة وربطها بالجوانب المتعلقة بشخصية الفرد من جهة وبالنظم والمناخ السائد في المنظمة من جهة أخرى وبالتالي فإن الجوانب المختلفة بالموضوع سواء كانت شخصية أم مناخية تنظيمية فإنها حتماً ستكون مؤشرات لسلوكيات الإدارة أو القيادة.

ومن خلال التجربة المتكررة والتحليل يمكن استنباط السلوك المناسب للقيادة الإدارية واستخلاص مؤشرات لانتهاج مبادئ وطرق أكثر فعالية للسلوك القيادي، وهناك اتجاهات أساسية لدراسة السلوك القيادي هي:

1. اتجاه خصائص القائد باعتبار أن القيادة خاصة من خصائص الشخص القائد.
2. اتجاه دراسة المواقف المختلفة التي تمر بها القيادة لاستنباط كيفية التصرف القيادي، بحيث تعتمد هذه الطريقة على الموقف الذي يبرز سلوك القائد.
3. الاتجاه الحديث دراسة السلوك الإداري ونجده يجمع بين الاتجاهين السابقين بحيث يدرس خصائص القائد وسلوكياته في المواقف القيادية المختلفة.²

1. زكي مكي إسماعيل، مبادئ الإدارة العامة، (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2010م) ص222-223.

2. زكي مكي إسماعيل، مرجع سابق، ص121.

وظائف القيادة الإدارية:

تشمل وظيفة القائد المهام التالية:

- القائد هو المسئول الأول عن أعمال إدارته وعن مدى نجاح الأفراد التابعين له أو فشلهم في انجاز الأعمال الموكولة لهم.
- أن يخلق من مجموعته وحدة تشاركه وتساهم معه في تحقيق الأهداف وتساعد في اتخاذ قرارات أفضل.
- أن يقوم بتزويد مجموعته بكل المعلومات والمعرفة والحقائق التي تزيد من خبرتهم وقدرتهم.
- أن يعرف متى يتخذ القرارات بنفسه دون اللجوء لمؤوسيه ومتى يستشيرهم ومتى يشرك المجموعة في مواقف معينة كما يحتفظ بسيطرته على أفراد مجموعته.
- أن يحل مشاكل مجموعته داخلها وبالمجموعة نفسها ويعرف ضرورة مناقشة مؤوسيه بصورة جماعية.
- أن يكون اللسان المعبر عن أهداف المجموعة ووجهة نظرها.
- أن ينمي الشعور بالمسئولية بين أفراد مجموعته التابعة له.
- أن يكون هو الذي يوجه المجموعة نحو تحقيق الأهداف الموضوعة.

القيادة وتنمية روح التعاون:

إذا كانت القيادة لا تعتمد على السلطة الرسمية وإعطاء الأوامر لتحقيق الأهداف وإنما على التأثير والإقناع بالأهداف لا بد من توفر روح التعاون بين أعضاء التنظيم والتعاون الاختياري بمعنى رغبة المرؤوسين اختيارياً في إطاعة القائد والتعاون معه وحتى يتحقق التعاون على القائد أن يعمل على:

- إظهار روح الصداقة في العمل.
- مساندة المرؤوسين ومراعاة الجانب الإنساني والشعور بمشاكلهم والعمل على حلها.
- احترام العدالة والمساواة عند تعامله مع العاملين.
- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.
- التفاهم وعدم الاعتماد على السلطة الرسمية فقط في تسيير العمل بالمنظمة.¹

1. ذكي مكي إسماعيل، مرجع سابق، ص 223-224.

مصادر السلطة والنفوذ للقائد:

إن التأثير القيادي الذي يستخدمه القائد الفعال له مصادر سلطة ونفوذ يستطيع القائد من استخدامها لكي يصل إلى مبتغاه في قيادة مؤسسته، وتنقسم مصادر السلطة والنفوذ إلى سلطة تنظيمية وهي سلطة القائد المستمدة من وضعه الإداري التنظيمي، وسلط شخصية مستمدة من صفاته الشخصية وعلاقاته مع الرؤساء.

وتتكون مصادر السلطة والنفوذ من ثمانية أنواع:

1/ السلطة الشرعية:

وهي السلطة التي يستمدتها القائد من القانون ومن وضعه الوظيفي في التنظيم وهي سلطة رسمية تمنح القائد الحق في الأمر والنهي على مرؤوسيه.

2/ سلطة منح الحوافز:

وهي السلطة التي تمكن القائد من استخدام الحوافز كأسلوب لتحريك العاملين وتشجيعهم على حسن الأداء وهي سلطة تنظيمية أيضاً.

3/ سلطة الثواب والعقاب:

وهي سلطة نابعة من صلاحيات القائد التنظيمية في إلقاء العقوبة اللازمة على المرؤوسين المتفلقين والذين يقصرون في أداء واجباتهم الإدارية.

4/ السلطة المستمدة من خبرة القائد:

وهي السلطة المستمدة من الخبرة الشخصية والفنية للقائد وإتقانه لفن من العمل التنفيذي أو التخصص الذي يعمل في مجاله وهي سلطة شخصية.

5/ سلطة الإعجاب بالقائد:

هي سلطة شخصية مستمدة من سلوك القائد مع مرؤوسيه ومن مدى احترامهم وتقديرهم لكفاءته وإعجابهم بشخصيته، وهي سلطة تتيح للقائد صلاحيات كثيرة في التعامل مع مرؤوسيه وتوفر له الطاعة الكاملة من جانبهم وهي شبيهة بالسلطة الكاريزمية.

6/ السلطة الكاريزمية:

وهي سلطة شخصية تعتمد على قدرة القائد في إقناع المرؤوسين برئاستهم وانتزاع إعجابهم منهم والولاء للقائد نتيجة حسن معاملته لهم ولقوة الاتصال بينهما ولقدرته الخطابية والسياسية والإنسانية.

7/ سلطة المعلومة:

القادة الذين لديهم معلومات رفيعة وإدراك ببواطن الأمور ينظر إليهم كأشخاص مهمين يتمتعون بسلطة على الآخرين.

8/ سلطة الاقتران بشخص عظيم:

هذه السلطة تتوفر لبعض الإداريين المقترنين بشخصيات إدارية عليا ويستفيدون من وضعهم هذا لأنه يكسبهم صلاحيات وسلطات على الآخرين.¹

ملاح القيادة الفاعلة:

يسعى الباحثون والخبراء الأوائل إلى معرفة الصفات والسمات الشخصية التي تميز القادة عن غيرهم ولهذا الغرض أجريت العديد من الدراسات لتحديد هذه السمات ولقد قام أحد الخبراء بإجراء دراسة على نحو 300 مدير في 90 منشأة في الولايات المتحدة للربط بين السمات الشخصية للقادة الإداريين والأداء واعتماداً على دراسته فقد توصل إلى أن السمات التالية تميز القادة الإداريين الفاعلين وهي:

1/ القدرة الإشرافية:

إن القدرة الإشرافية هي أكثر ملاح القيادة وأصدقها ارتباطاً، ولكن تعمل المنظمة بكفاءة فإن أجزاءها الإنسانية يجب أن تعمل معاً بأسلوب متكامل وهذا التكامل يجب الوصول إليه بالقيادة والتوجيه النابعين من القائد الإداري ولكي يكون القائد فعال لا بد من أن يكون لديه المقدرة كمشرف على تكوين فهم متكامل للمنشأة أو الإدارة التي يقودها حتى يمكنه من تقسيم وتنسيق العمل بصورة لانجاز المهام الموضوعة.

2/ الذكاء:

يعتبر ذكاء القائد والذي يحدد بقدرته على التعامل مع الأفكار والمعنويات والمفاهيم وقدرته على تعلم أفكار وأساليب جديدة وإعطاء الأحكام الدقيقة العامل المهم الذي يجب توفره لدى القائد لكي يكون فعالاً.

3/ تطلع الشخص لمستويات عالية من الإنجاز:

حاجة الفرد للإنجاز تعكس المدى الذي وصل إليه في تنقله نحو تحقيق المهام بالنسبة لوظائف المستوى العالي في الأعمال الصناعية وتحقيق أعمال التحدي فقد أثبتت الدراسة أن

1. أحمد إبراهيم أبو سن، إدارة الموارد البشرية، ط4(الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2012م)، ص185.

القادة الأكثر فعالية كانوا بشكل عام على درجة عالية من الانجاز ويتطلعون إلى تحقيق مستويات أداء أعلى لانجاز الأعمال التي فيها الكثير من التحدي.

4/ تأكيد الذات:

أثبتت الدراسة أن القادة الفعالين يتمتعون بثقة أكبر في قدراتهم من القادة الأقل فاعلية وكذا يتمتعون بسعيهم لتأكيد الذات.

5/ التركيز على الحاجات العليا لتحقيق الذات:

فقد أثبتت أن القادة الأكثر فعالية يكون لديهم حاجة أعلى لتحقيق الذات وهذا ما يجعلهم يجدون أنفسهم في الموقع الذي تؤهلهم إمكاناتهم وقدراتهم ليكونوا فيه.

6/ الحسم (سرعة اتخاذ القرار):

إن الحسم من الملامح التي تميز القادة الأكثر نجاحاً ففي جانب واحد يوجد أولئك المدراء الذين تتوفر لديهم المقدرة على سرعة اتخاذ القرار والثقة بالنفس وعلى الجانب الآخر يوجد المديرون الذين يتميزون بالحرص والحزر والتدقيق في الأمور وبالتالي البطء في اتخاذ القرار. المجموعة الأولى تمثل القيادة الفعالة بينما تمثل المجموعة الثانية القيادة الأقل فعالية.¹

1. المقلي، عمر أحمد عثمان، إدارة المؤسسات العامة في الدول النامية، (الخرطوم: دار الأصاله، 1996م)، ص55-56.

المبحث الثاني

أنماط القيادة الإدارية

القيادة الإدارية تعتمد بدرجة كبيرة على مقدار التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه وأن هذا التأثير يعتمد على مجموعة من الخصائص والسمات التي يتمتع بها القائد وأن هذه السمات تعتمد بالدرجة الأولى على نوعية الحالة التي يمر بها القائد بحيث يستخدم السمعة التي تتناسب مع متطلبات هذه الحالة. كما أن النجاح في تحقيق التكامل بين هذين العنصرين لا يتم إلا بقيام نوع من التفاعل بينها وبين المرؤوس للحصول على التأثير المطلوب، فهل جميع القادة الإداريين يتساوون في مقدار التأثير الذي يمارسونه على مرؤوسيه. لقد أوضحت بما لا يدع مجال للشك بان هناك تبايناً واختلافاً في هذه الأساليب التأثيرية بحيث لا نجد قائدين متساويين في مقدار التأثير.

قام علماء النفس والاجتماع بعدة دراسات لمعرفة النمط القيادي الذي يترك أثراً طيباً في نفوس المرؤوسين ويحقق لهم الرضا في سبيل تحقيق أهداف التنظيم ولعل أدنى الدراسات التي قامت في هذا المجال هو ما يعرف بدراسة الأجواء الاجتماعية لمعرفة تأثير الأنماط القيادية المختلفة على سلوك الفرد وقد استخدمت ثلاثة أنماط قيادية هي النمط التسلطي والنمط الديمقراطي والنمط الفوضوي أو الحر وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج مهمة في معرفة اثر كل نمط من هذه الأنماط على سلوك الأفراد.

هذا وقد استدعت هذه النتائج اهتمام علماء الفكر الإداري الذين اخذوا في البحث والدراسة عن أنماط القيادة التي يمكن تطبيقها في البيئة الإدارية.

وقد تعددت هذه الدراسات واتخذت عدة مداخل كأساس لفرضياتها، كما أن هذه الدراسة قد تأثرت بالأفكار السائدة في تلك الفترات عن أهمية الإنسان ودوره في العملية الإنتاجية. وقد كان من نتائج هذه الدراسة الوصول إلى عدد من الأنماط القيادية التي يستخدمها القائد في التأثير على مرؤوسيه وتوجيههم نحو بلوغ الأهداف المنشودة.¹

تتمثل القيادة في قدرة الشخص في التأثير على الآخرين من أجل كسب تعاونهم وحفزهم بغية تحقيق أهداف معينة ولهذا فإن هنالك عدد من أنواع القيادة التي يمكن استخدامها ويمكن تصنيفها إلى:

1. سعود بن محمد النمر، السلوك الإداري، ط1 (الرياض: مطابع جامعة الملك سعود، ب ت)، ص297.

أولاً: القيادة حسب سلوك الفرد:

1. القيادة الأتوقراطية:

يعرف هذا النوع من القيادة بأسماء مختلفة كالقيادة العسكرية أو القيادة الاستبدادية ويعود تاريخ هذه القيادة إلى العصور الأولى من تكوين الإنسان لمجتمعه حيث كانت القوة ضرباً من ضروب الحياة، يتميز هذا النوع بسلوكه التعسفي المستمد من السلطة المخولة له ويستغل القائد الاستبدادي سلطته ليحمل أتباعه على القيام بأعمال وفق إرادته وأهوائه متبعاً في كثير من الأحيان أساليب التهديد والتخويف، فالقائد من هذا النوع لا يكثر عادة بالتعرف على آراء الآخرين وأفكارهم فهو الذي يختار الأهداف ويقوم بتحديدتها واختيار سبل تحقيقها من غير أن يكون لأتباعه رأي فعال.

وقد دلت دراسات علم النفس والاجتماع أن القيادة الاستبدادية ترفع من شأن معتقياً على حساب ومصالحة الآخرين وغالباً ما ينسب القائد كل نجاح لنفسه ولجهوده بينما يلقى بالملائمة عند الفشل على أتباعه ويتصف القائد الأتوقراطي بحبه للإشراف المباشر على مرؤوسيه ولا يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات بسبب تشككه بهم.¹

الآثار السلوكية للنمط الأتوقراطي:

يضطر القائد إلى استخدام هذا الأسلوب عندما يواجه في الحياة العملية بالحالات التالية:

1/ الحالات الطارئة التي يمر فيها التنظيم والتي تتطلب نوع من الحزم والشدّة في التصدي لها إذ أن الموقف يتطلب هذا النوع من السلوك وأن التهاون فيه قد يؤدي إلى الإضرار بمصالح التنظيم والعاملين.

2/ الحالات التي يواجه فيها القائد بأنواع من المرؤوسين لا يتلاءم معهم إلا هذا الأسلوب.

3/ الحالات التي يكون فيها القائد من النوع ذي الميول العدوانية نتيجة لطرق التربية التي تلقاها والظروف المحيطة بالأسرة التي عاش كنفها.

4/ الحالات التي تكون فيها طبيعة العمل متجانسة بحيث يكون جميع العاملين خاضعين لمعلومات وقواعد محددة لتنفيذ العمل.

1. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، (الخرطوم: دار الفكر للنشر والتوزيع، ب ت)، ص151.

هذه أهم المجالات التي يمكن تحقيقها من تطبيق النمط الاتوقراطي، ومن أهم الآثار السلبية لهذا النمط:

1/ إن استخدام هذا الأسلوب يترك في نفسية العاملين اللجوء إلى الاعتماد الدائم على القائد وأنه هو الذي يجب أن يتصرف في جميع الأمور مما يجعل موقفهم ضعيفاً في التغلب على المشكلات التي يواجهونها.

2/ إن استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى قتل الروح المعنوية لدى المرؤوسين، فالمرؤوس لا يريد من التنظيم الدخول المادي فقط بل إنه يريد أن يحقق نوع من الرضا النفسي والاجتماعي في العمل الذي يقوم به وأن حرمانه من ذلك سيؤدي إلى نتائج عكسية على الفرد والتنظيم.

3/ إن استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى قتل روح المبادأة والإبداع لدى المرؤوسين فأصدار التعليمات والأوامر بشكل مفصل والمطالبة بتنفيذها بحذافيرها لا يتيح الفرصة أمام المرؤوسين في الاستفادة مما لديهم من مهارات ابتكارية وإبداعية.¹

2. القيادة الحرة "قيادة عدم التدخل":

بينما تتميز القيادة الأتوقراطية بتسلط القائد على زمام الأمور وإرغام أتباعه في تنفيذ إراداته وأهوائه فان قيادة عدم التدخل تميل إلى العكس تماماً فالقائد هنا يترك لأتباعه " الحبل على غاربه" في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف وأساليب التنفيذ ويعود أصل هذه القيادة إلى الوضع الاقتصادي في أوروبا في نهاية القرون الوسطي ومقاومة التدخل الحكومي في الشؤون الاقتصادية إلا بمقدار ما يكون ذلك ضرورياً لصيانة الأمن وحقوق الملكية الشخصية. ثم انتقلت تلك الفكرة إلى القيادة الإدارية في المؤسسات الخاصة وهنا أصبح القائد يلعب دور الوسيط ويتصف بالسلبية والتسامح والوداد تجاه أتباعه إلى درجة التخلي عن دوره في اتخاذ القرارات.²

تتسم القيادة الفوضوية على اعتماد أسلوب الحرية من خلال تنازل القائد دوره في سلطة اتخاذ القرارات ويصبح دوره بحكم المستشار إذ تعطي الحرية المطلقة لكل فرد في أداء مهماته، وبتنظيم مجريات عمله دون أي تدخل من القائد، إذ أن القائد يفقد الدور الحقيقي المناط به في

1. سعود بن محمد النمر، مرجع سابق، ص300.

2 كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص153.

توجيه الأفراد واتخاذ القرارات في تنظيم نشاطاتهم وأداء مهامهم ولذا فان هذا النمط القيادي يتسم بالصفات التالية:

1/ إعطاء الحرية الكاملة للمرؤوسين أو العاملين في انجاز المهام المناط بهم دون أدنى تدخل من القائد.

2/ عدم إعطاء العاملين أية معلومات إلا حينما يطلبها القائد وغالباً ما تكون محدودة.

3/ عدم الإسهام أو المشاركة مع العاملين في أداء مهام عملهم أو تقديم التوجيهات أو الإرشادات لهم.

4/ عدم التدخل في الأعمال التي تناط بالأفراد إلا في حدود ضيقة جداً ولذا يبرز ظاهرة تدني مستويات الأداء وضعف الإنتاجية.

5/ ضعف العلاقات القائمة بين الأفراد وانحسار سبل الاتصالات الفعالة بينهم.

6/ ضعف التماسك وانعدام الروح الاجتماعية بينهم وهبوط الروح المعنوية وعدم الثقة والتعاون في انجاز المهام والأنشطة المطلوبة.¹

الآثار المترتبة على قيادة عدم التدخل:

1. يخلق نوع من الفوضى والإرباك في اتخاذ القرارات.

2. يخلق نوع من اللامبالاة وإضاعة الوقت.

3. نشأة نتيجة للاستبداد في العصور الوسطى وقد جاءت كرد فعل على القيادة الدكتاتورية لان أعلى قدر من الإنتاج يكون في القيادة الديمقراطية وقل إنتاج في الحرة.²

3. القيادة الديمقراطية:

تنتهج القيادة الديمقراطية أساليب الإقناع والاستشهاد بالحقائق واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وكرامتهم وأهميتهم في تحقيق الأهداف وضرورة إشراكهم في اتخاذ القرارات من أجل حفزهم على التعاون لذلك فان القائد الديمقراطي يستأنس بأراء أتباعه ويعير أفكارهم الاهتمام اللازم ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة ويلعب دور فعال في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون وإطلاق قدرات مرؤوسيه وطاقتهم الكامنة. أما الجماعات التي استخدمت القيادة الديمقراطية فقد أثبتت اعتماد أفرادها بعضهم على بعض أثناء العمل وكان تضامنهم

1. خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، ط1 (عمان: الأردن: إثراء للنشر والتوزيع، 2008م)، ص309.

2. حسين ناجي عارف، السلوك التنظيمي، ط1 (الأردن: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، 2010م)، ص99.

يدور حول انجاز العمل المطلوب بدلاً من الاستياء والثورة كما قاموا بالمبادرة بتقديم عدد من النشاطات.

فقد كانت قيادة عدم التدخل تشارك القيادة الأتوقراطية أحياناً والقيادة الديمقراطية أحياناً أخرى، وبشكل عام فقد دلت هذه الدراسة بصورة واضحة على:

- أفضلية القيادة الديمقراطية على غيرها في تخفيض حدة العداوة والبغضاء بين المرؤوسين.
- القيادة الديمقراطية تخلق جواً من العمل يساعد على تنمية ملكة الابتكار والمبادرة ويقلل الاعتماد على القائد ويطلق قدرات المرؤوسين وطاقاتهم ويساعد في تعاونهم من أجل تحقيق الأهداف والمصالح المشتركة.¹

يرى كنعان أن هناك خمسة نماذج من سلوكيات القائد الديمقراطي إزاء تطبيق مبدأ المشاركة هي:

1. نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرًا بسيطاً من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في وضع القرار وذلك بطرح المشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه ويطلب منهم مشاركته في إيجاد حلول متعددة لها ثم يقوم باختيار الحل الذي يراه مناسباً.
2. نموذج القائد الديمقراطي الذي يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها ويفوض مرؤوسيه لاتخاذ القرار في ذلك الإطار.
3. نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص على إثارة الحوار بتنفيذه وإذا لقي الاستياء لديهم يعمل على تعديله.
4. نموذج القائد الديمقراطي الذي يترك لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار وفي طرق تنفيذه.
5. نموذج القائد الديمقراطي الذي يترك لمرؤوسيه أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه وهو بدوره يستقبل أي قرار يكون مقبولاً عليه من قبل المرؤوسين.²

الآثار السلوكية للنمط الديمقراطي:

يتضح من الأسس التي يقوم عليها هذا النمط أنه يسهم في تحقيق الآثار السلوكية الايجابية التالية:

1. كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص153.

2. كنعان نواف، القيادة الإدارية، (عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1995)، ص184.

1/ إن نمط الاتصالات وسياسة الباب المفتوح التي يلجا إليها القائد الديمقراطي من شأنها تحقيق مزيد من التفاهم والانسجام بين القائد ومرؤوسيه.

2/ إن الأسلوب الديمقراطي الذي يستخدمه القائد والحد من أسلوب إيقاع العقاب إلا في أضيق الحدود سيؤدي إلى نوع من الأمن و الاستقرار في نفسية المرؤوسين ويدفعهم إلى مزيد من الإنتاج.

3/ إتاحة الفرصة للمرؤوسين في النمو والتقدم إلى مراكز أعلى في التنظيم عن طريق زرع الثقة في نفوسهم وأن بإمكانهم القيام بالأعمال الموكلة إليهم فهذا سيؤدي إلى إقدام المرؤوسين إلى الاستقلال الأمثل لمواهبهم وقدراتهم وتسخيرها للعمل مما يساعد على تنمية هذه المواهب والقدرات.

4/ إن أسلوب التعامل في النمط الديمقراطي يزيد من عامل الانتماء للتنظيم فالمرؤوس الذي يشعر باهتمام القادة نحوه وحرصها على تحقيق مطالبه وإشباع حاجاته الإنسانية والاجتماعية كل ذلك سيزيد من انتمائه وتفانيه في خدمة التنظيم.

5/ يؤدي استخدام هذا الأسلوب إلى زيادة التماسك بين أعضاء التنظيم.¹

ثانياً: القيادة حسب الهيكل التنظيمي:

إذا نظرنا إلى القيادة من وجهة نظر الهيكل التنظيمي لوجدنا أنه يمكن تقسيم القيادة إلى نوعين رئيسيين قادة رسميون وقادة غير رسميون.

- القادة الرسميين هم الذين يعينون في مراكز يحددها التكوين الرسمي للمنشأة ونتيجة للسلطة التي تخولها لهم تلك المناصب يتيسر لهؤلاء القادة القيام بتوجيه وإرشادات المرؤوسين وإصدار الأوامر لهم واتخاذ الإجراءات والسياسات التي من شأنها التأثير الفعال على سلوكهم أثناء وجودهم في مكان العمل ويعرف وليم سكوت القائد الرسمي بأنه ذلك الشخص الذي يعين من أجل الخدمة في مركز رسمي كأداة للمنشأة ويهدف هذا القائد إلى حفز أتباعه وتوجيههم وتفهم مشاكلهم. وتتوقف مقدرته في القيام بهذه النشاطات على عوامل كثيرة تعتبر في صميم التكوين الرسمي للمنشأة كوضع الهيكل التنظيمي، الوظائف المختلفة، طرق الاتصال المتوفرة، نظام الرقابة المتبع.

1. سعود محمد النمر، مرجع سابق، ص302.

• أما القادة غير الرسميون أو القادة الطبيعيون فهم أولئك الأشخاص الذين يعملون في درجات متفاوتة من الأعمال القيادية دون أن يكون لهم منصب رسمي مباشر، ويظهر القادة غير الرسميين في التنظيمات الاجتماعية على اختلاف أنواعها.

وقد دلت الدراسات المتعلقة بسلوك الجماعات الصغيرة إلى ظاهرتين مهمتين هما:

1/ ينظر أعضاء الجماعة إلى القادة غير الرسميين الذين ظهروا من بينها بأنهم أقدر الأشخاص على إشباع رغبات الجماعة وتحقيق أهدافها.

2/ إن القادة غير الرسميين هم القادرون على التأثير على سلوك الجماعة وأعمال أفرادها.

ثالثاً: القيادة حسب الموقف أو الشخصية

يمكن تصنيف القيادة أيضاً حسب الموقف الذي يجد القائد نفسه فيه وقوة شخصيته الذاتية، فالقيادة الناتجة من قوة الشخصية تتعلق بفكرة التغيير لأنها تنتج عادة من الشخص الذي يستطيع بمقدرته الشخصية جمع أتباع يؤمنون بأفكاره وآرائه، كما أن هناك الموقف المعين الذي يتصل فيه القائد بأتباعه ويتغير هذا الموقف مع تغير الظروف مما يتطلب من القائد استخدام رسائل قيادية مختلفة.¹

مما سبق يتضح أنه لا يوجد نمط مثالي للقيادة وإنما هنالك عوامل أساسية لها تأثيرها

على قرار المدير عند اختياره للنمط القيادي الملائم الذي سيقوم بتطبيقه وهذه العوامل هي:

أولاً: عوامل تتعلق بالمدير:

هنالك عدة عوامل تتعلق بشخصية المدير وتؤثر على إدراكه وتقديره وسلوكه منها:

1. القيم التي يؤمن بها:

مثل إقناعه بأهمية مشاركة الفرد في اتخاذ القرارات التي تتعلق به أو تصوره لفوائد العمل

الجماعي وكفاءة المنظمة ومدى انعكاسهم على تحقيق الأهداف المختلفة.

2. ميوله القيادية:

كتفضيله لإصدار الأوامر والتعليمات وتحمل جميع المسؤوليات عن العمل مع مرؤوسيه كفريق

واحد أو العكس.

3. مدى ثقته في مرؤوسيه:

1. كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص154-157.

وتتضمن تقديره لخبراتهم وكفاءاتهم في اتخاذ القرارات أو المشاركة فيها، وفي مواجهة المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها.

ثانياً: عوامل متعلقة بالمرؤوسين

هناك أيضاً عدد من العوامل التي تؤثر في سلوك المرؤوسين مثل تكوينهم الشخصي واحتياجاتهم ودوافعهم ومشاعرهم وتوقعاتهم عن اتجاهات المدير وتصرفاته وكلما زادت درجة فهم المدير لهذه العوامل كلما أمكنه اختيار النمط القيادي الملائم وهناك شروط معينة يؤدي توافرها إلى حصولهم على درجة أكبر من الحرية في تصرفاتهم وهي كما يلي:

1. مدى استعداد المرؤوسين لتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات حيث يجد البعض في هذه المسؤولية فرص للتقدم وإثبات الذات.
2. حاجة المرؤوسين إلى التمتع بالاستقلال النسبي فغالباً ما تختلف درجة التوجيه والإشراف التي يريدها فرد عن فرد آخر.
3. توافر الخبرات والمهارات والمعرفة اللازمين لمواجهة المشكلات المختلفة.
4. مدى فهم المرؤوسين لأهداف المنظمة وشعورهم بأهميتها.

ثالثاً: العوامل المتعلقة بالموقف

ترتبط هذه العوامل بالبيئة الداخلية التي يعمل المدير في إطارها والتي تتمثل فيما يلي:

1. نوع المنظمة وقيمها وتقاليدها الخاصة وسياساتها المعلنة ومدى تأثير ذلك على اتجاهات وسلوك العاملين بها، حيث يحرص المديرين على عدم مخالفة الأنماط السلوكية السائدة أو المقبولة تفادياً للمشكلات والصعوبات التي تنجم عن عكس ذلك.
2. طبيعة المشكلة ومدى قدرة العاملين على إيجاد حلول لها.
3. عنصر الزمن. فكلما كانت هناك ضرورة ملحة لاتخاذ قرار فوري وسريع يصبح من الصعب تفويض ذلك إلى الآخرين.¹

• إصدار الأوامر:

تعد الأوامر بمثابة الإدارة الفعالة للتوجيه من الرئيس إلى المرؤوس لبدء عمل ما أو الامتناع عنه أو تعديله في ظروف معينة وهي علاقة مباشرة لا توجد بين المديرين في نفس

1. هدى سيد لطيف، مرجع سابق، ص 120-121.

المستوى الإداري أو بين مدير في إدارة ومروؤسيه في إدارة ثانية تابعة لمدير آخر وحتى يتحقق الهدف من إصدار الأوامر فلا بد من توافر فيها الخصائص التالية:

1. الوضوح:

بحيث يعرف المرؤوس ما هو مطلوب منه تنفيذه بشكل محدد وواضح وصريح حتى يسهل عليه استيعابه ومن ثم القيام به بأعلى قدر من الكفاءة.

2. قابلية الأمر للتنفيذ:

يجب أن يكون الأمر عملياً يتفق مع المنطق والواقع حتى يمكن للعاملين القيام بتنفيذه، كما تسهل عملية المتابعة والرقابة على هذا التنفيذ.

3. أن يكون الأمر كتابياً:

حتى يمكن تفادي المشكلات الناتجة عن تحريفه أو سوء فهمه أو نسيانه خاصة إذا كان التنفيذ يحتاج لفترة زمنية طويلة.¹

1. المرجع السابق، ص123.

الفصل الثاني

الإطار النظري لأداء العاملين

ويشتمل علي المباحث التالية :-

المبحث الأول : مفهوم الأداء وعناصره وأنواعه

المبحث الثاني : أهمية أداء العاملين

المبحث الأول

مفهوم الأداء وعناصره وأنواعه

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمؤسسة، حيث يعتبر الأداء النتيجة أو الحصيلة التي تسعى المؤسسات والشركات والمرافق الحكومية وغيرها من المنشآت الأخرى إلى تحقيقها والوصول إليها ودرجة الأداء تختلف من منظمة لأخرى باختلاف نوع القيادة الإدارية والمكونات المادية والبشرية والمقومات الأخرى ذات الصلة بتلك المؤسسات .

يختلف الكتاب والمفكرون حول مفهوم الأداء فيرى توفيق محمد عبد المحسن أن مفهوم الأداء يقصد به " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها" ويلاحظ أن هذا المفهوم يربط الأنشطة بالأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها (1).

ويعرف الأداء بأنه "العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح " وكذلك يعرف الأداء بأنه " النتائج العملية التي تنتج من الفعاليات والإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المنظمة ". كما عُرف الأداء بأنه " المسئوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب ". كما يعرف الأداء بأنه " قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة " . وعرف بأنه " الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المؤسسة " . ويعرف أيضاً بأنه "عبرة ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة ويختلف من وظيفة لأخرى وإن وجد بينهما عامل مشترك ". وكذلك يعرف الأداء بأنه " التفاعل بين السلوك والإنجاز مرتبطاً بالنتائج " (2) .

عناصر الأداء:

تهتم الإدارة في المؤسسات بتحسين مستوى الأداء فهو المحرك الديناميكي للعملية الإنتاجية فهي تتوقف على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم وتتمثل عناصر الأداء فيما يلي:

1 - توفيق محمد عبد المحسن ، تقييم الأداء (بيروت لبنان: دار النهضة العربية، 1997م) ، ص3 .

2 - زهير الصباغ ، إدارة الموارد البشرية (عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، 2008م) ، ص23 .

أولاً: المقدرة على العمل:

تكتسب المقدرة على العمل بالتعليم والخبرة العملية، كما أن حسن الاستفادة من مؤهلات العنصر البشري ومهاراته وقدراته التي يتمتع بها تمكن من الوصول إلي تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى فعالية وأقصى كفاءة ممكنة، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال:

1- **حسن اختيار العاملين:** تتضمن عملية اختيار العاملين المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث مؤهلاتهم ومهاراتهم وكفاءتهم، فعلى إدارة الموارد البشرية أن تحدد الشروط الواجب توافرها في الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة ثم انتقاء أفضلهم وأصلحهم للعمل

2- **التدريب والتطوير:** تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة الفعالية، كما أنها مكملة لعملية الاختيار والتعيين لأن هذه البرامج تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال، ويرى (Keep) أن أهداف إستراتيجية تكوين الموارد البشرية هي الحصول على قوة العمل التي تتوفر فيها المواصفات الصحيحة من خصائص شخصية ومهارات ومعارف فضلاً عن امتلاك القدرة على التقدم الوظيفي والتطور المستقبلي في المهارات والمعارف (1).

ثانياً- الرغبة في العمل:

العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة وأصبح التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمراً ضرورياً وتتأثر رغبة الفرد في العمل بمجموعة من العوامل تتلخص فيما يلي:

1- **بيئة العمل الداخلية والخارجية:** تشكل جزءاً كبيراً من السلوك البشري فظروف العمل داخل المؤسسة يمكن أن تساهم في تخفيض مستوى الأداء كتلك المتعلقة بانعدام التهوية والتدفئة أو عدم التحكم في الضوضاء وغيرها، أما المحيط الخارجي فتشكله المؤثرات الاجتماعية كاللتنظيمات غير الرسمية لجماعات العمال التي يمكن أن تقلص من رغبة الفرد في العمل، كما يمكن أن توجه العاملين نحو أفضل سبل الأداء ومساعدتهم على تجنب الأخطاء والسلبيات .

1 - أحمد محمد المصري ، التخطيط والمراقبة الإدارية (مصر : مؤسسة شباب الجامعة ، 2004م)، ص 117 .

2- **حاجات الأفراد:** تتمثل فيما يرغب الفرد في تحقيقه من حاجات ورغبات فتتأثر طرق تفكيره وأنماط سلوكه حتى يصنع لنفسه مركزاً مستقلاً .

3- **التحفيز:** يتمثل في وضع تسهيلات وتشجيعات معينة تهدف إلي تحريك الفرد العامل وتدفعه إلي تحقيق غرض أو نشاط محدد، وقد يكون مادياً متمثلاً في الرواتب والعلاوات أو معنوياً مثل الاعتراف والتقدير والمشاركة في اتخاذ القرارات وغيرها، وتترك الحوافز أثراً ايجابية إذا حققت الهدف المطلوب (1) .

العوامل التي تؤثر على الأداء:

تختلف العوامل المحددة لنظام الأداء من مؤسسة لأخرى وذلك لعوامل متعددة منها:

- 1- تاريخ وثقافة المؤسسة والمفاهيم والقيم الثقافية السائدة .
- 2- حجم وقطاع المؤسسة .
- 3- التوجهات الإستراتيجية والاقتصادية والثقافية للمؤسسة حيث تحدد التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة معايير أنظمة التقييم لأن كل منها يتطلب القدرات الكافية لدى العاملين للتطوير المستقبلي للمؤسسة .
- 4- أسلوب الإدارة العامة السائد: يجب أن تأخذ في الحسبان أولويات المؤسسة ومدى تناسب الحركية المتبعة في الممارسة الإدارية من مرونة أو تجديد أو ركود .
- 5- أسلوب إدارة الموارد البشرية السائد: إذ أن المؤسسات التي لا توجد فيها أسس إدارة الموارد البشرية يكون فيها نظام التقييم متخلفاً ولا يعبر عن التطور الحاصل في عالم الإدارة الحديثة .
- 6- طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة: البيئة المحيطة مثل النقابات، الزبائن والموردين (2) .

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ما يلي:

- 1- غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها لن تستطيع قياس ما تحقق من انجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معايير أو مؤشرات محددة مسبقاً .

1 - أحمد محمد المصري، مرجع سابق، ص118.

2 - محمد مرعي ، دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات (دمشق: دار الرضا للنشر، 2001م) ، ص7 .

2- عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين، وبالتالي يؤدي إلي ضعف الشعور بالمسئولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة وهذا بدوره يؤدي إلي تدني مستوى الأداء .

3- اختلاف مستويات الأداء: يرتبط أداء الموظف بنظام التحفيز السائد في المؤسسة وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف ذو الأداء العالي والمتوسط والموظف غير المنتج أو الكسول .

4- مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضا من العوامل المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين فعدم الرضا أو انخفاضه يؤدي إلي أداء ضعيف وإنتاجية أقل .

5- التسبب الإداري: يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظف نفسه وأداء الموظفين الآخرين (1) .
أنواع الأداء: يصنف الأداء إلي ثلاثة أنواع كالاتي:

1- أداء المهام: يقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل: الإنتاج المباشر للسلع والخدمات، البيع، جرد المخزون وكل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ العمليات

2- الأداء الظرفي: يشير الأداء الظرفي إلي السلوكيات التي تسهم بشكل مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة والمناخ التنظيمي فالأداء الظرفي هنا ليس دوراً إضافياً في طبيعته وإنما خارج نطاق مهام الوظيفة ويعتمد على الظروف التي تُجرى فيها معالجة العمليات فمثلاً يمكن أن يكون موجهاً لحل مشكلة لها علاقة بالعمل أو بذل مجهود إضافي في العمل أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة .

3- الأداء المعاكس: يختلف هذا النوع من الأداء عن النوعين السابقين حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب، وقد يشمل سلوكيات مثل الانحراف وسوء الاستخدام، المهاجمة وروح الانتقام (2)

1- بلال السكارنة ، التدريب الإداري (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع ، 2009م) ، ص141 .

2 - علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية (القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، 2008) ، ص60

المبحث الثاني

أهميه الأداء

يحتل الأداء مكانته خاصة داخل أي شركة كانت باعتباره الناتج النهائي لمحصله جميع الأنشطة بها ، وذلك علي مستوي الفرد والشركة ذلك ان الشركة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حيث يكون أداء العاملين متميزا من ثم يمكن القول بشكل عام إن اهتمام إدارة الشركة وقياداتها لمستوي الأداء عاده ما يفوق اهتمام العاملين بها ، وعلي ذلك يمكن القول بان الأداء القول بان الأداء علي أي مستوي تنظيمي داخل الشركة وفي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا، وترجع أهميه مفهوم الأداء من وجهة نظر أنشطه إلي ارتباطه بدور حياتها في مراحلها المختلفة وهي: (مرحلة الظهور، ومرحلة البقاء ولاستمرارية ومرحلة الاستقرار، ومرحلة النمو والفخر، ومرحلة التميز ، ثم مرحلة الريادة)¹.

وعليه فان فترة الشركة علي تخطي مرحله ما من مراحل النمو والدخول في مرحله أكثر تقدم إنما يتوقف علي مستويات الأداء بها ، وفي الأجهزة الحكومية قد يلاحظ إن الأفراد العاملين قد يكون اهتمامهم بالأداء اقل من اهتمام القادة الرؤساء وقد يؤدي هذا بالرؤساء والقادة إلي ممارسه العديد من الضغوط علي المرؤوسين بهدف رفع مستويات أدائهم أو تنفيذ للمهام والمسؤوليات التي يكلفون بها حتى تتحقق نتائج فعلية والتي ترغب الشركات في تحقيقها حيث أن الأداء الجيد للمرؤوسين يرتبط بالبيئة الداخلية للشركة وما تتوفر فيها من إمكانيات خاصة بالعمل داخل الشركة .

أداء مؤسسات القطاع العام :-

الفهم العام مقابل الواقع :-

لقد شهدت الفترة الوحيدة اهتماما لم يسبق له مثيل بأداء المؤسسات العامة كما تشهد بذلك العديد من المقالات والأوراق المنشورة في المجالات الأكاديمية والصحف اليومية والاعتقاد السائد هو أن أداء هذه المؤسسات قد حال دون انطلاق العديد من الدول النامية كما أدي بعضها لمواجهة عدة مصاعب بما في ذلك بعض الدول المتقدمة نسبيا وفي جميع هذه المجالات فإن الدليل الذي يقدمه مروجو الرأي القائل بعدم كفاءة المؤسسات العامة هو العجز

1. حنفي محمود سليمان السلوك التنظيمي لأداء، (الإسكندرية . دار الجامعات المصرية، 1978م) ، ص:188

المالي المتعاضم الذي تواجهه هذه المؤسسات وأن الملاحظ كذلك معظم المتخصصين في هذا المجال يستخدمون المفهوم المحاسب التقليدي للربح والخسارة لقياس أداء هذه المؤسسات علي الرغم من العديد من المشاكل والمفاهيم المصاحبة لهذا المنهج وقد أورد إمارتيه سن التفسير التالي لهذا التوجيه

(إذا أخذنا المؤسسات العامة من وجهة نظر معيار الربح نجد أنها في غالب الأحيان تتميز بأداء سيئ ولكن ليس من الواضح بصورة محددة كيف يمكن قراءة هذه الحقيقة ولعل من العدل الاحتجاج بأن المؤسسات العامة لا تهدف إلي تعظيم الربحية ' كما أن المبرر وراء ملكية الدولة لهذه المؤسسات يسير في اتجاه معاكس لمبدأ تحقيق الإرباح كما هو الحال في القطاع الخاص إلا أنه في غياب معيار بديل فإن الجمهور يلجأ لاستخدام معيار الربح للحكم علي مدي نجاح أو فشل هذه المؤسسات والذي أدي إلي تعرض المؤسسات العامة إلي النقد الدائم .

وقد يكون ذلك غير مبرر علي اقل تقدير ولكنه لا مناص منه في غياب آخر لتقويم الأداء عليه فإن احد أهداف هذه الورقة هو اقتراح نظام بديل لتقويم الأداء ونأمل ألا يؤدي ذلك إلي لفت نظر المراقبين والمعلقين إلا ضرورة عدم الاستعجال في الحكم علي أداء المؤسسات العامة معتمدين فقط علي مفهوم معدل العائد المالي التقليدي كأسس لتقويم الأداء .

الفهم العام لأداء المؤسسات العامة :-

المقال التالية والتي وردة بأحد الصحف الهندية تلخص الفهم السائد لدي الكثيرين فيما يختص بالأداء المقارنة للمؤسسات العامة والخاصة في الصناعة الهندية .
" أن أداء المؤسسات العامة يعتبر ضعيفا إذا قورن بالقطاع الخاص ولا يمكن أن يعزي هذا الوضع لأي عامل موضوعي ولكن من المحتمل أن نجد تفسيراً لذلك الاختلافات القيمية لكلا القطاعين .

فالمؤسسات الخاصة لا يمكنها بيع أسهمها في سوق المال إذا كانت العائد علي الأسهم من استثماراتها يقل عن العائد الذي يمكن أن يحصل عليه المستثمر في مجالات أخرى ، إلا أن المؤسسة العامة ، كما نلاحظ من التجربة العملية ، يمكنها الحصول علي رأس المال مقدم بالرغم من تحقيق هان ما تحقق خسائر ماليه بصورة مستمرة.

وأيضاً فإن صناعه تقدم علي التكتيف الرأسمالي كصناعه الاسمنت لا يمكنها ان تستغني عن التمويل بواسطة القروض .

وفي هذا الإطار فإن المؤسسات الخاصة ليس لها بديل غير اللجوء الي المصارف ولا بد أن تجتاز اختبار الجدوى توفر الترقيات النقدي هاضمان خدمه اليوم قبل الموافقة علي القرض. وبالمقابل فإن العديد من القروض قد قدمت للمؤسسات العامة بدون ضمانات بغض النظر عن أمكانية تسديد هذه الديون . وألان والبلاد تواجه نقصا حادا في سلعه الاسمنت بما يقضي مضاعفه السعه الإنتاجية في الخمسة سنوات القادمة فانه لأحد ينكر أن القطاع العام يمكن أن يساهم بمجهود مقدر لتحقيق هذا الهدف.

ولكن السؤال هو هل يمكن للقطاع العام، والذي يعاني ضعفا اداريا وماليا وتناقصه الرأسمالية بصوره مستمرة نتيجة للخسائر المحققة أضافه إلى عدم المقدرة علي خلق فرائض داخلية ، إن يوفر الجهود اللازمة للحصول علي وضع مجدي ومريح اجتماعيا في صناعه الاسمنت؟ ولكي يمكن ذلك فانه علي المؤسسات العامة إن تهتم بالأداء والذي يعني ضمنا الاهتمام بالربح"

هذه المقاطع تسير التساؤلات التالية :-

1. ما هو الأساس الذي يبني عليه هذا الفهم؟ أي ما هو المعيار المستخدم لإطلاق هذا الحكم
2. هل تم تطبيق هذا المعيار بصوره صحيحة؟ أي انه هل تم تجميع وتقديم المعلومات المتعلقة بهذا المعيار بالدقة لازمة؟
3. هل هذا المعيار مقبول؟ وهل يجب علي الأسئلة التي نرغب في الحصول علي جواب عليها
4. إذا كانت الإجابة بالنفي ما هي البديل؟ ودعونا الآن نحاول الإجابة علي الأسئلة¹.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

وتشتمل علي المباحث التالية :-

المبحث الأول : نبذة تعريفية عن بنك فيصل الإسلامي

المبحث الثاني : تحليل وعرض بيانات الدراسة ومناقشة نتائج الفرضيات

المبحث الأول

نبذة تعريفية عن البنوك السودانية محل الدراسة

أولاً: نبذة تعريفية عن بنك فيصل الإسلامي :

بدأت نشأة البنك في منتصف السبعينات حيث كانت البداية بإنشاء البنك الإسلامي للتنمية بجدة وهو بنك الحكومات ويتبع ذلك جهد شعبي وخاصة نحو إنشاء بنوك إسلامية كان لسمو الأمير محمد الفيصل فيها الريادة لدعوة لإنشاء بنوك إسلامية .

ولم يكن السودان بعيد عن تلك الجهود بل أن فكرة إنشاء بنك إسلامي بالسودان وقد تم بالفعل ، أولاً برزت جامعة امدرمان الإسلامية عام 1966م إلا أن الفكرة لم تجد طريقاً للتنفيذ ، في فبراير 1971م أفلحت جهود الأمير محمد فيصل ونفر كريم من السودانيين علي حصول علي موافقة الرئيس الأسبق جعفر نميري عن قيام بنك إسلامي بالسودان بموجب الأمن المؤقت رقم 9 لعام 1977م بتاريخ 1977/4/4م الذي قد إجازته من السلطة التشريعية.

والسعوديين وبعض مواطني الدول الإسلامية الأخرى وافقوا علي عملية التأسيس . في 18 أغسطس 1977م تم تسجيل بنك فيصل الإسلامي كشركة مساهمة عامة محددة وفق قانون الشركات لعام 1975م وقد باشر البنك أعماله فعلياً اعتباراً من مايو 1987م وقد حدد قانون إنشاء الشركات علي أن يعمل وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية علي تدعيم التنمية وذلك للقيام بجميع الأعمال المصرفية المالية والتجارية وأعمال الاستثمار ، كما يجوز له تحقيق أغراض إنشاء شركات تأمين تعاوني أو أي شركات أخرى .

أهداف البنك وأغراضه :

حدد البند الرابع من بنود التأسيس :

أهداف البنك وأغراضه كالاتي :

أ) القيام بجميع الأعمال المصرفية والتجارية وأعمال الاستثمارات والمساهمة في مشروعات التصنيع والتنمية الاقتصادية والعمرانية والزراعية والتجارية في أي إقليم او منطقة في جمهورية السودان او خارجها .

ب) تحصيل ودفع الاوامر واذونات الصرف وغيرها من الأوراق ذات القيمة والتعامل في النقد الأجنبي بكل صورته .

- ج) قبول الودائع بمختلف أنواعها .
- د) سحب واستخراج وقبول وتصوير وتنفيذ الكمبيالات سواء كانت تدفع في جمهورية السودان أو في الخارج وبوليصة الشحن واي أوراق قابلة للتحويل أو النقل أو التحصيل أو التعامل بأي طريقة لهذه الأوراق شريطة خلوها من أي محظور شرعي .
- هـ) إعطاء الغرض الحسن وفقاً للقواعد اقرها البنك .
- و) الاتجار بالمعادن النفيسة وتوفيرها وتوفير الخزائن لحفظ الممتلكات الثمينة .
- ز) العمل كمنفذ للوصايا الخاصة للعملاء وغيرهم وتعهد الأمانات بكل أنواعها والعمل علي تنفيذها والدخول كوكيل لاي حكومة أو سلطة أختريألي جهة خاصة أو عامة .
- ح) تمثيل الهيئات المصرفية المختلفة شريطة عدم التعامل بالربا ومراعاة قواعد الشريعة الإسلامية في معاملاتها مع هذه المصارف .
- ط) قبول الأموال من الأفراد والأشخاص الاعتباريين سواء كانت بغرض توفيرها او استثمارها .

المبحث الثاني

تحليل وعرض بيانات الدراسة ومناقشة نتائج الفرضيات

أولاً: إجراءات الدراسة

أداة الدراسة :

تم تصميم استبانته بشكل خاص لجمع البيانات بالاعتماد على الدراسات السابقة والمراجع للمواضيع المتعلقة بموضوع الدراسة وأراء عدد من أعضاء هيئة التدريس ذوى الخبرة في هذا المجال، وكذلك بعض الإداريين وأصحاب الخبرة في مجال إدارة الأعمال ، وذلك لتحديد فقرات الاستبانة ، وقد تم تحكيم الاستبانة من قبل ذوى الخبرة.

تم توجيه الاستبانة إلى عينة تتكون من 30 فرد من الموظفين ببنك فيصل الإسلامي فرع شندي وتتكون الاستبانة من جزأين :

الجزء الأول : يتضمن المعلومات الشخصية المبحوثين (النوع، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، سنوات الخبرة) وذلك للوقوف على أنواع وأعمار ومؤهلات وتخصصات وخبرات المبحوثين.

الجزء الثانية يتضمن أسئلة الفرضيات كلا علي حدا.

عبارات الاستبانة :

تم توجيه عبارات الاستبانة على الموظفين ببنك فيصل الإسلامي فرع شندي (عينة الدراسة) وقد احتوت الاستبانة على (15) سؤال و على كل فرد من عينة الدراسة تحديد إجابة واحدة في كل سؤال وفق مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة).

وقد تم توزيع عبارات الاستبانة على فرضيات الدراسة الثلاث ، وقد اشتملت كل فرضية على عدة عبارات.

صدق وثبات الاستبانة :

ثبات أداة الدراسة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها علي الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة.¹

1 أحمد العساف ، المدخل إلي البحث في العلوم السلوكية ، ط1 (الرياض : كتبة الكعبان، 1995) ، ص 430.

استخدمت طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة وقد تبين أن معامل الثبات مرتفعة مما يطمئن علي استخدام الاستبانة .

وتم اختبار ثبات عبارات الاستبانة عن طريق معامل ألفا كرونباخ الاحصائي وقد كانت النتيجة 0.73 من 1 وهذا يدل على ثبات عبارات الاستبانة.

صدق الاستبانة

يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه ، كما يقصد بالصدق شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية ، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها .¹

تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين بالصدق الظاهري للأداة (صدق الاستبانة).

الأساليب الإحصائية المستخدمة :

لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها ، تم استخدام الطرق والإجراءات الإحصائية التالية:

— العرض البياني والتوزيع التكراري للإجابات.

— النسب المئوية.

— الوسط الحسابي.

— الانحراف المعياري.

— اختبار مربع كاي لاختبار فرضيات الدراسة.

ولتطبيق الطرق والأساليب الإحصائية المذكورة أعلاه علي البيانات التي تم الحصول عليها من إجابات العينة تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (Spss) Statistical Package for social science والذي يعد من أكثر الحزم الإحصائية دقة في النتائج كما تم استخدام برنامج Microsoft Office Excel 2007 في عمليات الرسم البياني

1ذوقان العبيدات وآخرون ، البحث العملي - مفهومة وأدواته وأساليبه ، ط1 (عمان : دار الفكر ، 2002م) ، 179.

تطبيق أداة الدراسة :

وزعت الاستبانة على عينة الدراسة وتم تفريغ البيانات في جداول أعدتها الباحثة لهذا الغرض ، حيث تم تحويل المتغيرات الاسمية (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة) إلى متغيرات كمية (1 2 3 4 5) على الترتيب.

ثانياً: تحليل بيانات الدراسة
أولاً : تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة :
1/ النوع

جدول رقم (1/2/3)

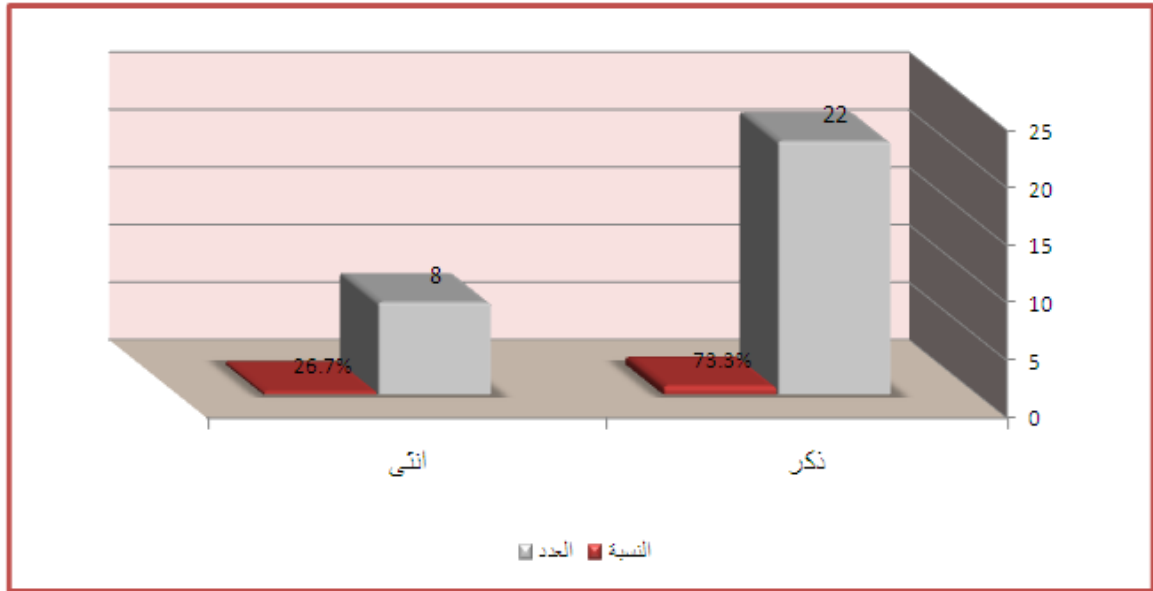
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع

| الرقم | النوع | التكرار | النسبة |
|-------|---------|---------|--------|
| .1 | ذكر | 22 | %73.3 |
| .2 | أنثي | 8 | %26.7 |
| | المجموع | 30 | %100 |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017

شكل رقم (1/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (1/2/3) أن هنالك نسبة (%73.3) من الذكور، وأن هنالك نسبة (%26.7) من الإناث.

جدول رقم (2/2/3)

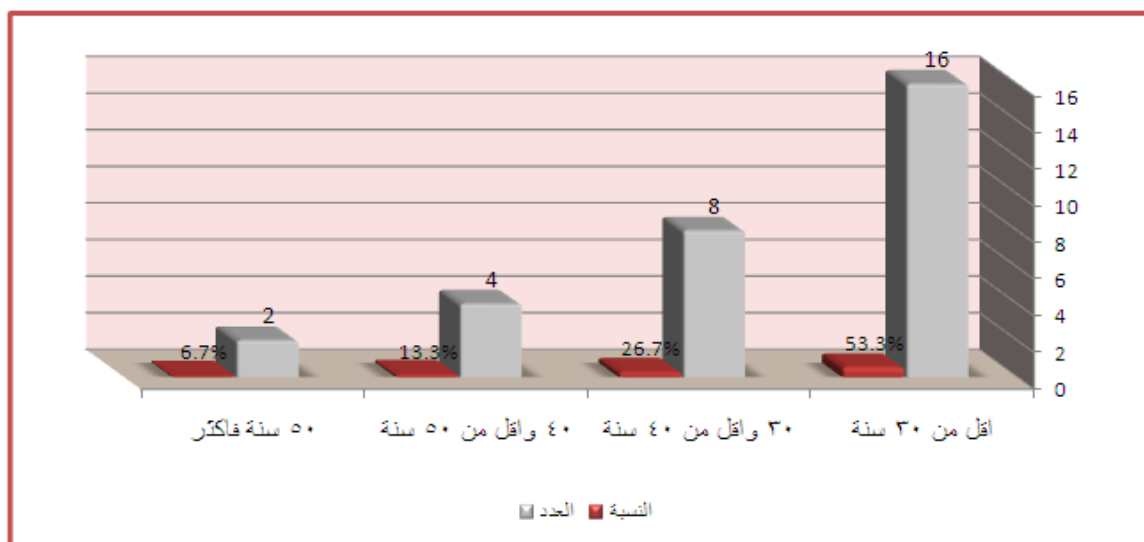
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

| النسبة | التكرار | العمر | الرقم |
|--------|---------|-------------------|-------|
| 53.3% | 16 | أقل من 30 سنة | 1 |
| 26.7% | 8 | 30 وأقل من 30 سنة | 2 |
| 13.3% | 4 | 30 وأقل من 50 سنة | 3 |
| 6.7% | 2 | 50 سنة فأكثر | 4 |
| 100% | 30 | المجموع | |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017

شكل رقم (2/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (2/2/3) أن هنالك نسبة (53.3%) أعمارهم وأقل من 30 سنة، وأن هنالك نسبة (26.7%) أعمارهم 30 وأقل من 40 سنة، وأن هنالك نسبة (13.3%) أعمارهم 40 وأقل من 50 سنة، وأن هنالك نسبة (6.7%) أعمارهم أكثر من 50 سنة.

3/ المؤهل العلمي :

جدول رقم (3/2/3)

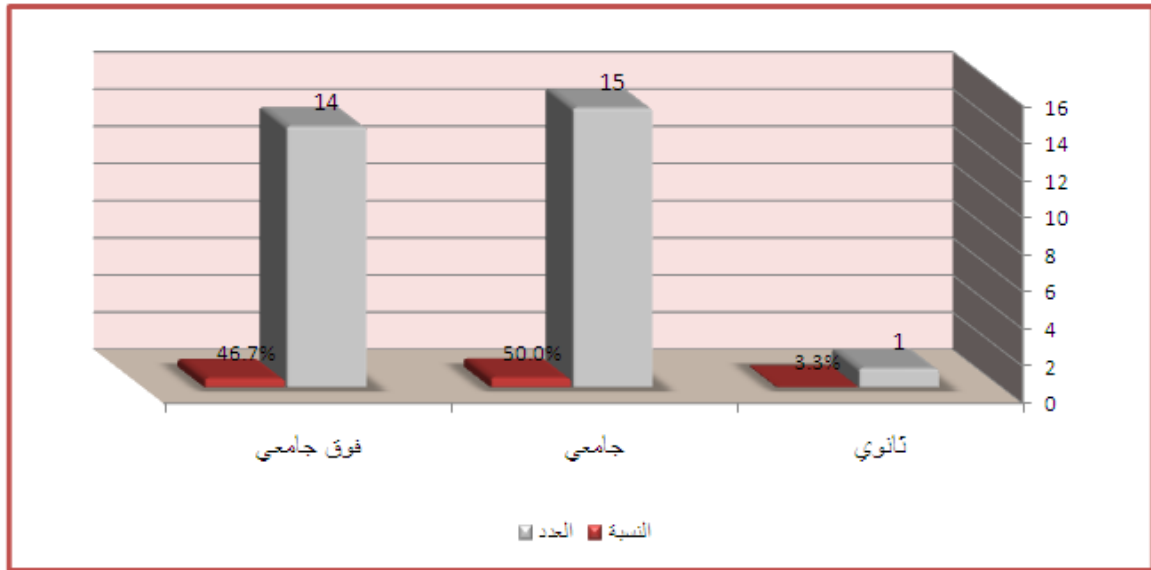
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

| الرقم | المؤهل العلمي | التكرار | النسبة |
|-------|----------------|-----------|-------------|
| .1 | ثانوي | 1 | %3.3 |
| .2 | جامعي | 15 | %50 |
| .3 | فوق جامعي | 14 | %46.7 |
| .4 | أخرى | - | - |
| | المجموع | 30 | %100 |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017

شكل رقم (3/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (3/2/3) أن هنالك نسبة (50%) مؤهلهم العلمي جامعي، وأن هنالك نسبة (46.7%) مؤهلهم العلمي فوق جامعي، أن هنالك نسبة (3.3%) مؤهلهم العلمي ثانوي.

جدول رقم (4/2/3)

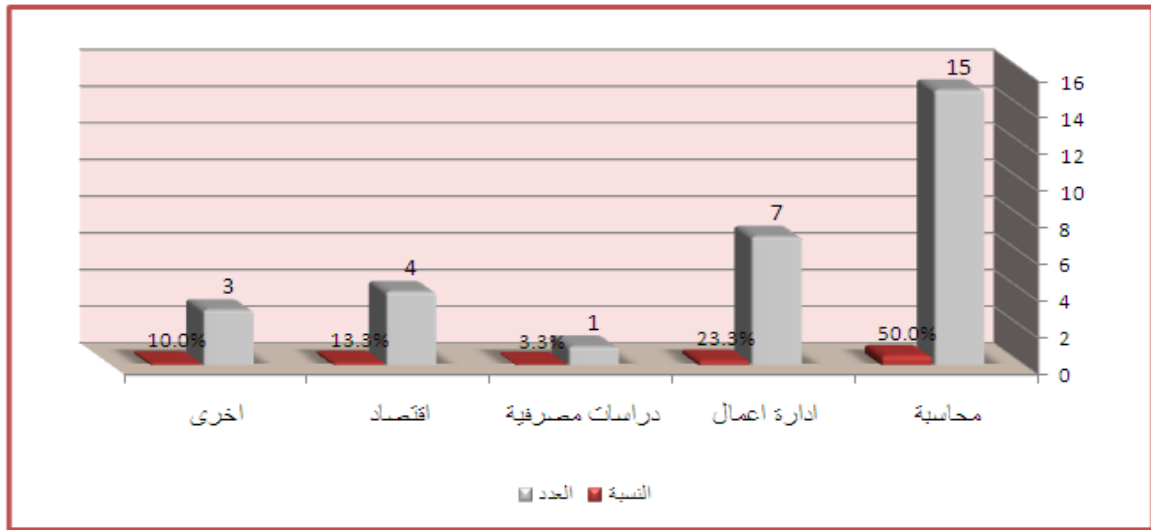
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي

| الرقم | التخصص العلمي | التكرار | النسبة |
|-------|---------------|---------|--------|
| .1 | محاسبة | 15 | %50 |
| .2 | إدارة أعمال | 7 | %23.3 |
| .3 | دراسات مصرفية | 1 | %3.3 |
| .4 | اقتصاد | 4 | %13.3 |
| .5 | أخرى | 3 | %10 |
| | المجموع | 30 | %100 |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017

شكل رقم (4/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (4/2/3) أن هنالك نسبة (50%) تخصصهم العلمي محاسبة، وأن هنالك نسبة (23.3%) تخصصهم العلمي إدارة أعمال، أن هنالك نسبة (13.3%) تخصصهم العلمي اقتصاد، وأن هنالك نسبة (10%) لديهم تخصص علمي آخر، وأن هنالك أيضاً نسبة (3.3%) تخصصهم العلمي دراسات مصرفية.

جدول رقم (5/2/3)

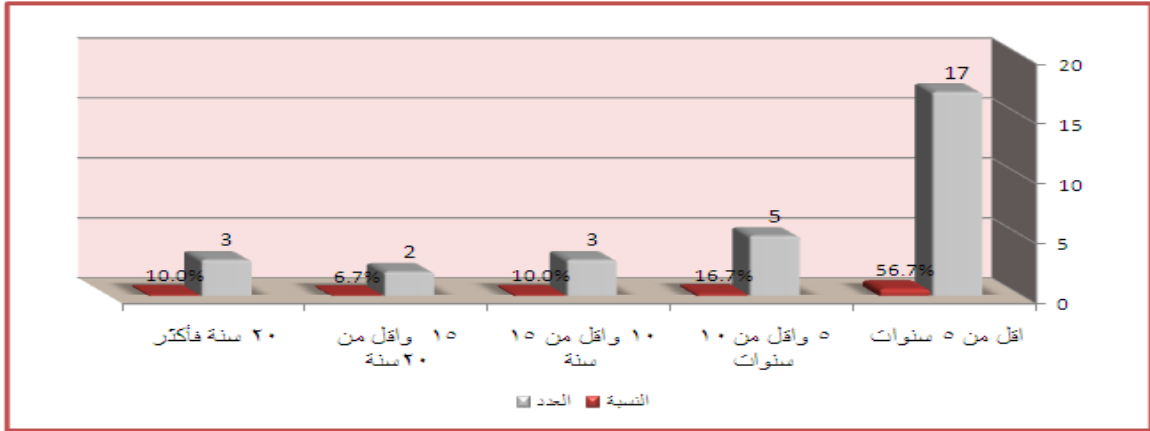
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

| الرقم | سنوات الخبرة | التكرار | النسبة |
|-------|--------------------|-----------|-------------|
| 1. | أقل من 5 سنوات | 17 | 56.7% |
| 2. | 5 وأقل من 10 سنوات | 5 | 16.7% |
| 3. | 10 وأقل من 15 سنة | 3 | 10% |
| 4. | 15 وأقل من 20 سنة | 2 | 6.7% |
| 5. | 20 سنة فأكثر | 3 | 10% |
| | المجموع | 30 | 100% |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017

شكل رقم (5/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (5/2/3) أن هنالك نسبة (56.7%) سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، وأن هنالك نسبة (16.7%) سنوات خبرتهم 5 وأقل من 10 سنوات، وأن هنالك نسبة (10%) سنوات خبرتهم 10 وأقل من 15 سنة، وأن هنالك أيضاً نسبة (10%) سنوات خبرتهم 20 سنة فأكثر، وأن هنالك نسبة (6.7%) سنوات خبرتهم 15 وأقل من 20 سنة.

ثانياً : تحليل عبارات الاستبانة :

العبرة الأولى : تسعى القيادة الإدارية الناجحة إلى زيادة أداء العاملين

جدول رقم (6/2/3)

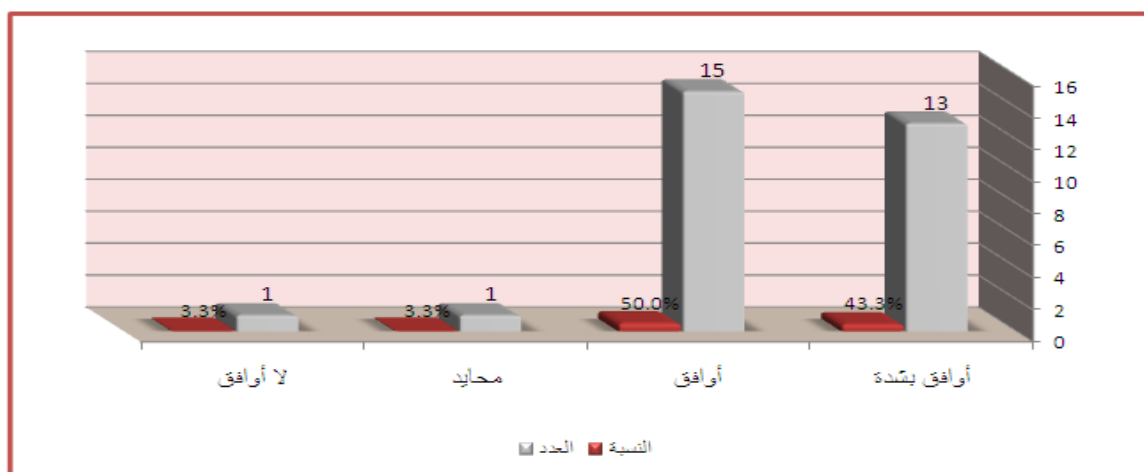
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الأولى

| الرقم | الإجابة | العدد | النسبة |
|---------|---------------|-------|--------|
| 1. | أوافق بشدة | 13 | %43.3 |
| 2. | أوافق | 15 | %50 |
| 3. | محايد | 1 | %3.3 |
| 4. | لا أوافق | 1 | %3.3 |
| 5. | لا أوافق بشدة | - | - |
| المجموع | | 30 | %100 |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017

شكل رقم (6/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الأولى



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (6/2/3) وأن هنالك نسبة (50%) وافقوا بشدة على العبرة أعلاه، وأن هنالك نسبة (43.3%) وافقوا، وأن هنالك نسبة (3.3%) محايدين، وأن هنالك أيضاً نسبة (3.3%) لم يوافقوا، ويتضح من خلال ذلك أن القيادة الإدارية الناجحة تسعى إلى زيادة أداء العاملين.

العبرة الثانية : تهتم القيادة الإدارية الناجحة بإشراك العاملين في وضع خطط العمل

جدول رقم (7/2/3)

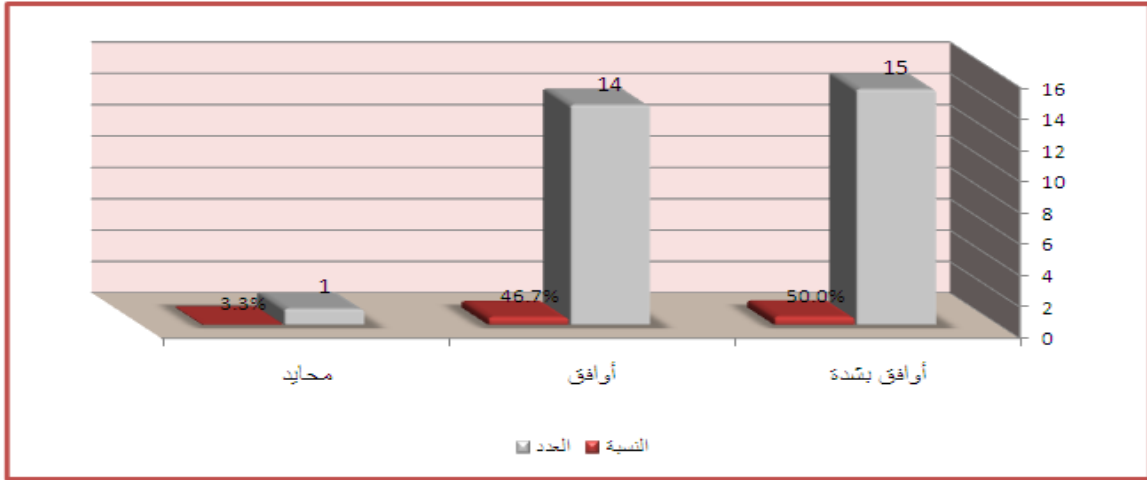
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية

| الرقم | الإجابة | العدد | النسبة |
|---------|---------------|-------|--------|
| 1. | أوافق بشدة | 15 | 50% |
| 2. | أوافق | 14 | 46.7% |
| 3. | محايد | 1 | 3.3% |
| 4. | لا أوافق | – | – |
| 5. | لا أوافق بشدة | – | – |
| المجموع | | 30 | 100% |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017

شكل رقم (7/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (7/2/3) وأن هنالك نسبة (50%) وافقوا بشدة على العبارة، وأن هنالك نسبة (46.7%) وافقوا، وأن هنالك نسبة (3.3%) محايدين، ويتضح من خلال ذلك أن القيادة الإدارية الناجحة تهتم بإشراك العاملين في وضع خطط العمل.

العبرة الثالثة: تقوم القيادة الإدارية الناجحة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات

جدول رقم (8/2/3)

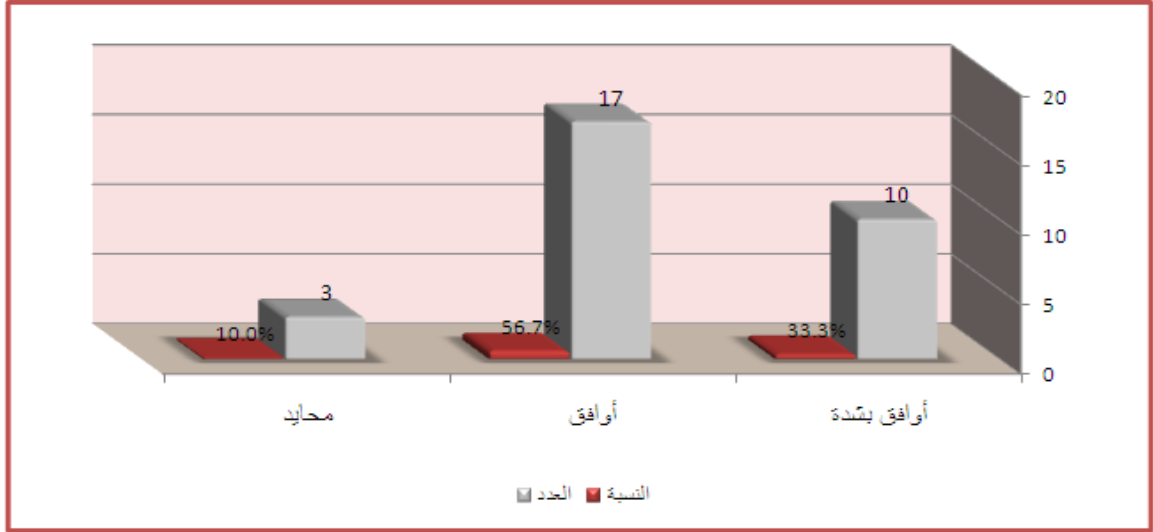
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة

| الرقم | الإجابة | العدد | النسبة |
|---------|---------------|-------|--------|
| .1 | أوافق بشدة | 10 | %33.3 |
| .2 | أوافق | 17 | %56.7 |
| .3 | محايد | 3 | %10 |
| .4 | لا أوافق | - | - |
| .5 | لا أوافق بشدة | - | - |
| المجموع | | 30 | %100 |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017

شكل رقم (8/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (8/2/3) أن هنالك نسبة (56.7%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (33.3%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (10%) محايدين، ويتضح من خلال ذلك أن القيادة الإدارية الناجحة تقوم بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

العبرة الرابعة: لدي البنك الأنظمة والقوانين المرنة التي تساعد القيادات الإدارية علي زيادة أداء العاملين

جدول رقم (9/2/3)

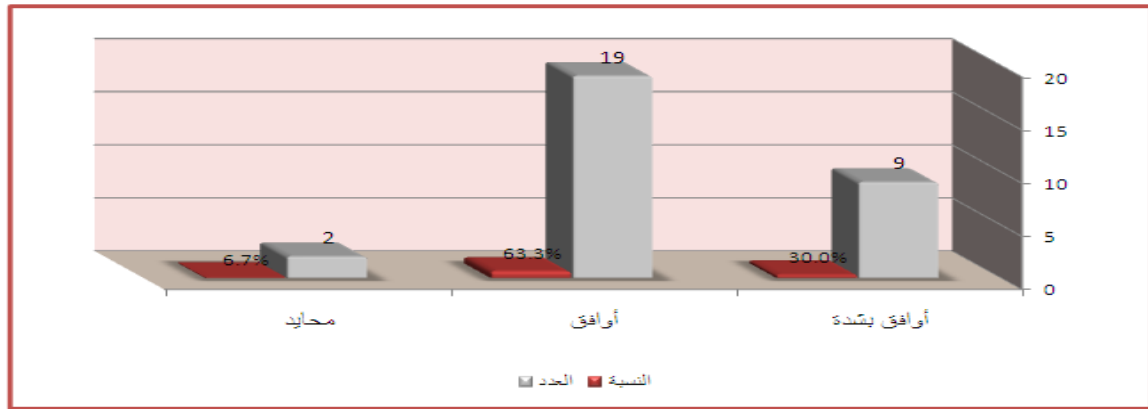
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الرابعة

| الرقم | الإجابة | العدد | النسبة |
|---------|---------------|-------|--------|
| 1. | أوافق بشدة | 9 | 30% |
| 2. | أوافق | 19 | 63.3% |
| 3. | محايد | 2 | 6.7% |
| 4. | لا أوافق | - | - |
| 5. | لا أوافق بشدة | - | - |
| المجموع | | 30 | 100% |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017

شكل رقم (9/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الرابعة



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (9/2/3) أن هنالك نسبة (63.3%) وافقوا على العبرة أعلاه، وأن هنالك نسبة (30%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (6.7%) محايدين، ويتضح من خلال ذلك أن لدي البنك الأنظمة والقوانين المرنة التي تساعد القيادات الإدارية علي زيادة أداء العاملين.

العبرة الخامسة : يقوم القائد الإداري بالبنك بالتفاعل مع العاملين

جدول رقم (10/2/3)

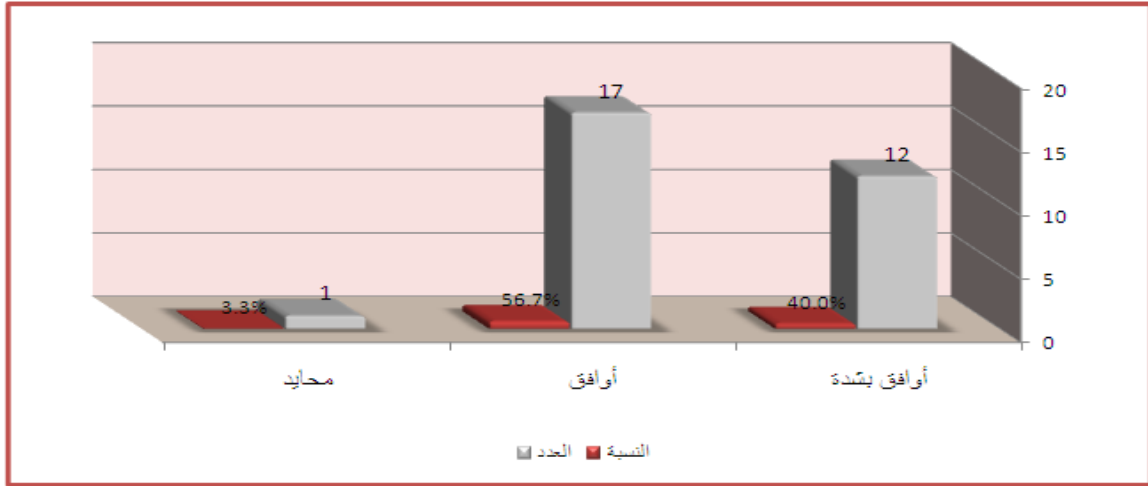
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة

| الرقم | الإجابة | العدد | النسبة |
|---------|---------------|-------|--------|
| 1. | أوافق بشدة | 12 | 40% |
| 2. | أوافق | 17 | 56.7% |
| 3. | محايد | 1 | 3.3% |
| 4. | لا أوافق | - | - |
| 5. | لا أوافق بشدة | - | - |
| المجموع | | 30 | 100% |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017

شكل رقم (10/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (10/2/3) أن هنالك نسبة (56.7%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (40%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (3.3%) محايدين، ويتضح من خلال ذلك أن القائد الإداري بالبنك يقوم بالتفاعل مع العاملين.

العبارة السادسة : يوضح القائد الإداري أفكاره لمرووسيه

جدول رقم (11/2/3)

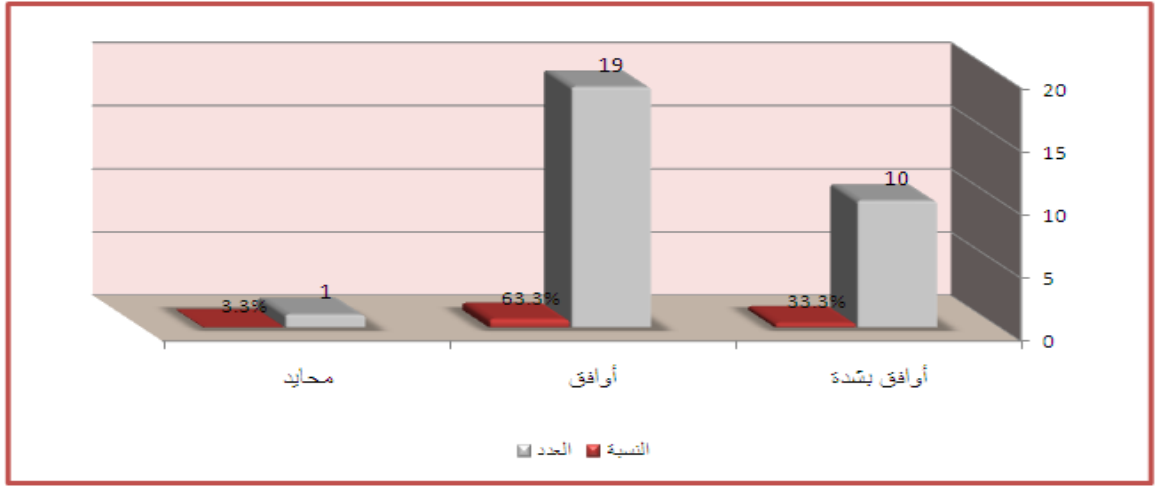
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة

| الرقم | الإجابة | العدد | النسبة |
|---------|---------------|-------|--------|
| .1 | أوافق بشدة | 10 | %33.3 |
| .2 | أوافق | 19 | %63.3 |
| .3 | محايد | 1 | %3.3 |
| .4 | لا أوافق | - | - |
| .5 | لا أوافق بشدة | - | - |
| المجموع | | 30 | %100 |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017

شكل رقم (11/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (11/2/3) أن هنالك نسبة (363%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (33.3%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (3.3%) محايدين، ويتضح من خلال ذلك أن القائد الإداري يوضح أفكاره لمرووسيه.

العبرة السابعة : يسعى القائد الإداري إلى تلبية احتياجات الأفراد حتى يدفعهم إلى انجاز أعمالهم على أكمل وجه

جدول رقم (12/2/3)

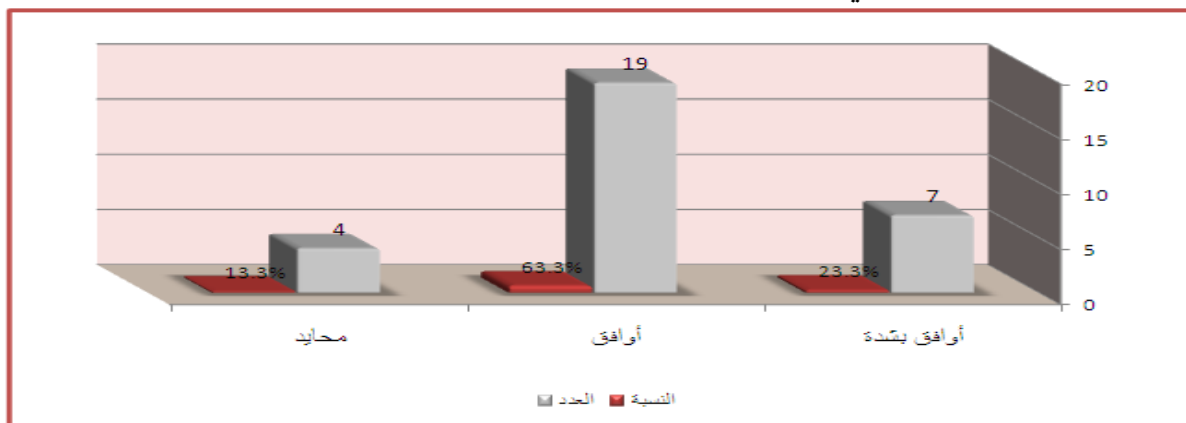
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة السابعة

| الرقم | الإجابة | العدد | النسبة |
|---------|---------------|-------|--------|
| 1. | أوافق بشدة | 7 | 23.3% |
| 2. | أوافق | 19 | 63.3% |
| 3. | محايد | 4 | 13.3% |
| 4. | لا أوافق | - | - |
| 5. | لا أوافق بشدة | - | - |
| المجموع | | 30 | 100% |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017

شكل رقم (12/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة السابعة



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (12/2/3) أن هنالك نسبة (63.3%) وافقوا على العبرة أعلاه، وأن هنالك نسبة (23.3%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (13.3%) محايدين، ويتضح من خلال ذلك أن القائد الإداري يسعى إلى تلبية احتياجات الأفراد حتى يدفعهم إلى انجاز أعمالهم على أكمل وجه.

العبارة الثامنة : يسعى مدير البنك إلى تطبيق القرارات التي يتخذها بمنتهى الحسم

جدول رقم (13/2/3)

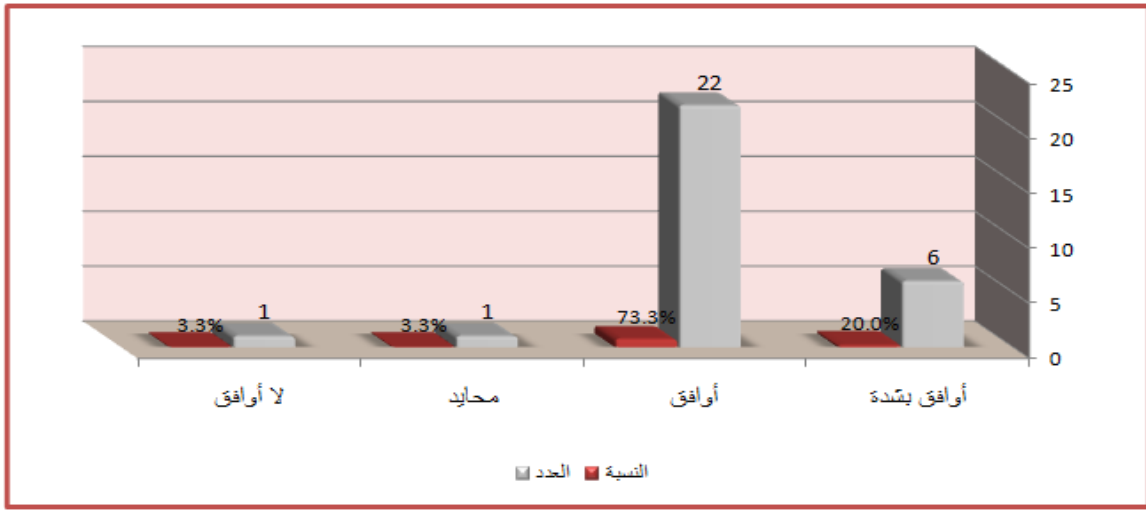
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة

| الرقم | الإجابة | العدد | النسبة |
|---------|---------------|-------|--------|
| 1. | أوافق بشدة | 6 | 20% |
| 2. | أوافق | 22 | 73.3% |
| 3. | محايد | 1 | 3.3% |
| 4. | لا أوافق | 1 | 3.3% |
| 5. | لا أوافق بشدة | - | - |
| المجموع | | 30 | 100% |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017

شكل رقم (13/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (13/2/3) أن هنالك نسبة (73.3%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (20%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (3.3%) محايدين، وأن هنالك أيضاً نسبة (3.3%) لم يوافقوا، ويتضح من خلال ذلك أن مدير البنك يسعى إلى تطبيق القرارات التي يتخذها بمنتهى الحسم.

العبرة التاسعة : إدراك المرؤوسين لأهمية العمل يزيد من أدائهم

جدول رقم (14/2/3)

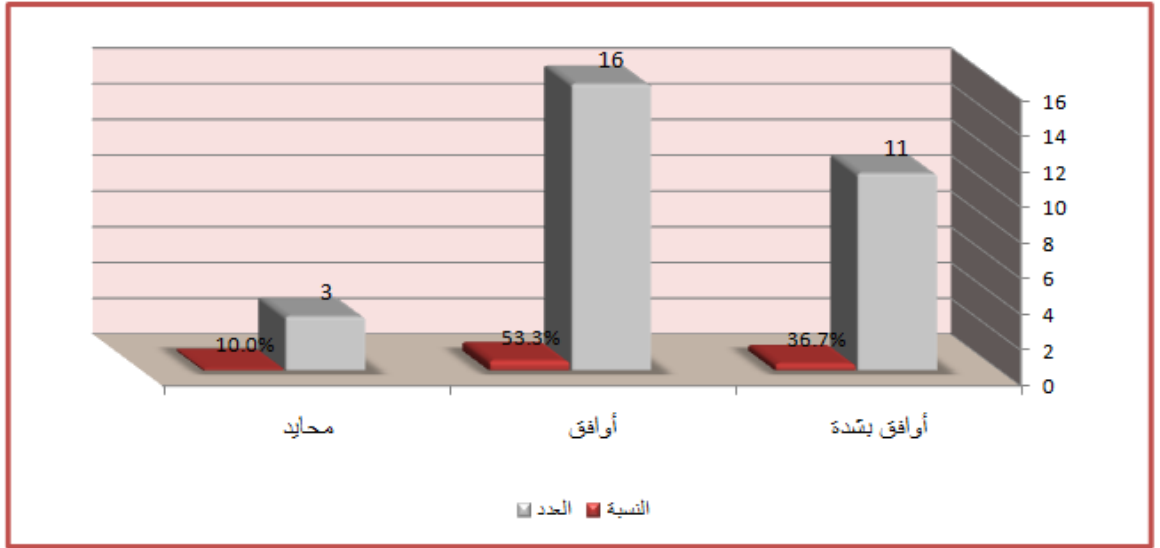
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة التاسعة

| الرقم | الإجابة | العدد | النسبة |
|---------|---------------|-------|--------|
| .1 | أوافق بشدة | 11 | %36.7 |
| .2 | أوافق | 16 | %53.3 |
| .3 | محايد | 3 | %10 |
| .4 | لا أوافق | - | - |
| .5 | لا أوافق بشدة | - | - |
| المجموع | | 30 | %100 |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017

شكل رقم (14/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة التاسعة



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (14/2/3) أن هنالك نسبة (53.3%) وافقوا على العبرة أعلاه، وأن هنالك نسبة (36.7%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (10%) محايدين، ويتضح من خلال ذلك أن إدراك المرؤوسين لأهمية العمل يزيد من أدائهم.

العبرة العاشرة : تعامل القائد الإداري مع المرؤوسين والعاملين بروح طيبة

جدول رقم (15/2/3)

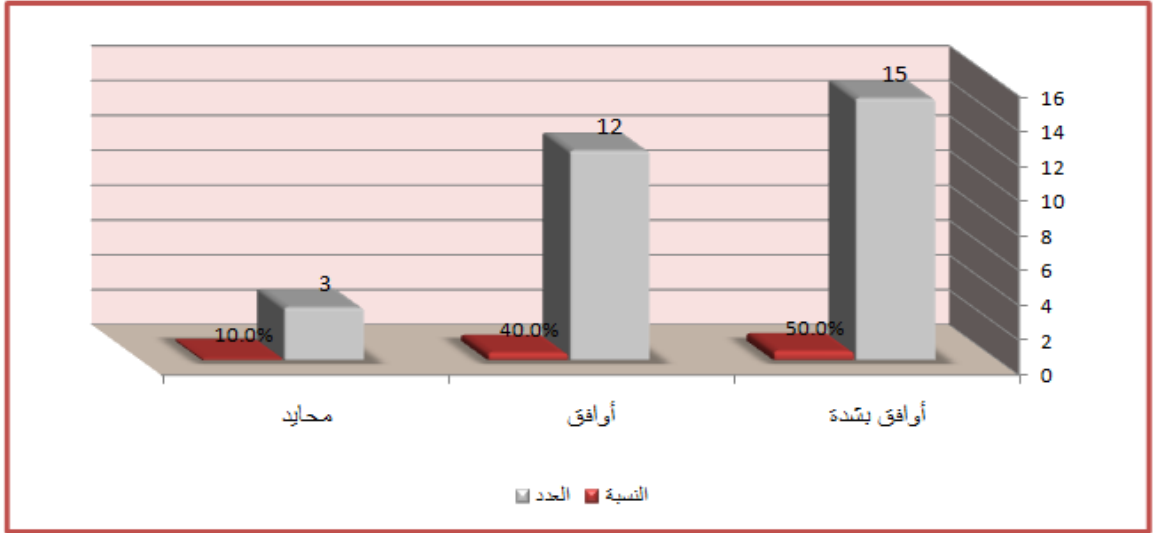
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة

| الرقم | الإجابة | العدد | النسبة |
|---------|---------------|-------|--------|
| 1. | أوافق بشدة | 15 | 50% |
| 2. | أوافق | 12 | 40% |
| 3. | محايد | 3 | 10% |
| 4. | لا أوافق | – | – |
| 5. | لا أوافق بشدة | – | – |
| المجموع | | 30 | 100% |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017

شكل رقم (15/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (15/2/3) أن هنالك نسبة (50%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (40%) وافقوا، وأن هنالك نسبة (10%) محايدين، ويتضح من خلال ذلك أن تعامل القائد الإداري مع المرؤوسين والعاملين بروح طيبة.

العبارة الحادية عشر : تساعد الأنماط القيادية في معرفة اتجاهات العاملين

جدول رقم (16/2/3)

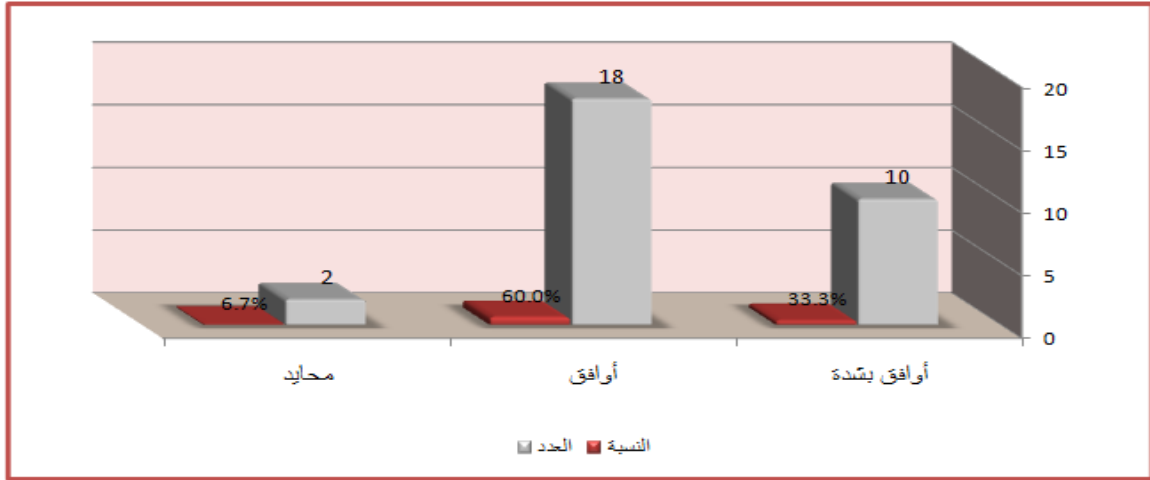
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر

| الرقم | الإجابة | العدد | النسبة |
|---------|---------------|-------|--------|
| .1 | أوافق بشدة | 10 | %33.3 |
| .2 | أوافق | 18 | %60 |
| .3 | محايد | 2 | %6.7 |
| .4 | لا أوافق | - | - |
| .5 | لا أوافق بشدة | - | - |
| المجموع | | 30 | %100 |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017

شكل رقم (16/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (16/2/3) أن هنالك نسبة (60%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (33.3%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (6.7%) محايدين، ويتضح من خلال ذلك أن تساعد الأنماط القيادية في معرفة اتجاهات العاملين.

العبرة الثانية عشر: تتميز القيادة المتسلطة بإرغام المرؤوسين على تنفيذ آراء القائد

جدول رقم (17/2/3)

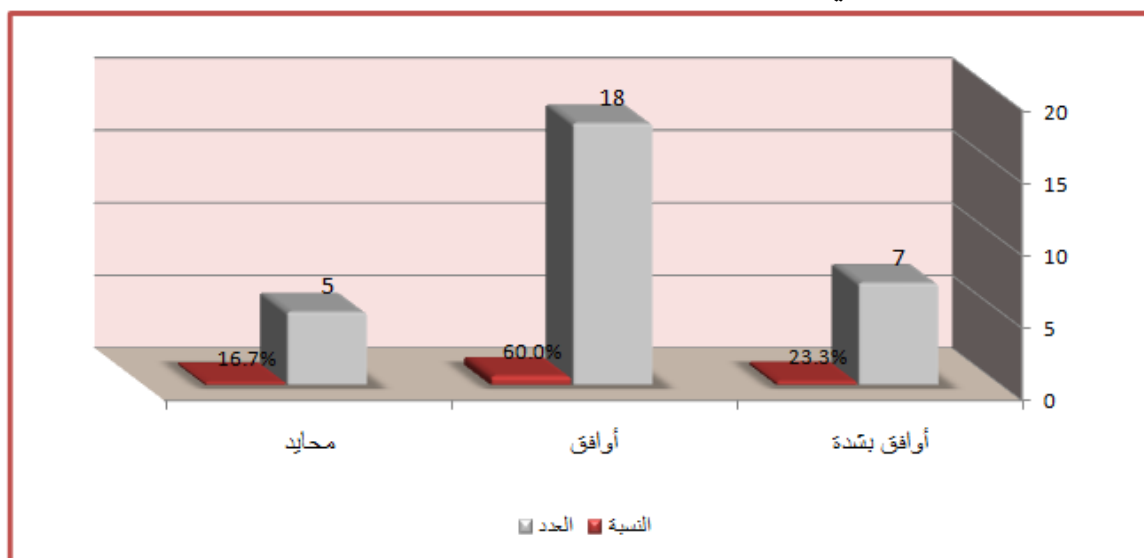
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثانية عشر

| الرقم | الإجابة | العدد | النسبة |
|---------|---------------|-------|--------|
| 1. | أوافق بشدة | 7 | 23.3% |
| 2. | أوافق | 18 | 60% |
| 3. | محايد | 5 | 16.7% |
| 4. | لا أوافق | - | - |
| 5. | لا أوافق بشدة | - | - |
| المجموع | | 30 | 100% |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017

شكل رقم (17/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثانية عشر



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (17/2/3) أن هنالك نسبة (60%) وافقوا على العبرة أعلاه، وأن هنالك نسبة (23.3%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (16.7%) محايدين، ويتضح من خلال ذلك أن تتميز القيادة المتسلطة بإرغام المرؤوسين على تنفيذ آراء القائد.

العبرة الثالثة عشر: القيادة الديمقراطية تحقق بيئة عمل تساعد على زيادة أداء العاملين

جدول رقم (18/2/3)

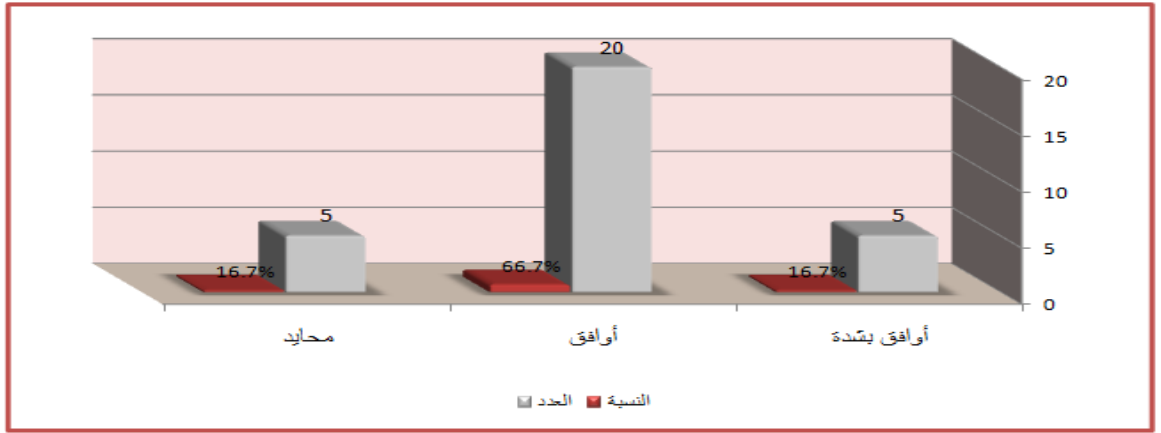
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة عشر

| الرقم | الإجابة | العدد | النسبة |
|---------|---------------|-------|--------|
| 1. | أوافق بشدة | 5 | 16.7% |
| 2. | أوافق | 20 | 66.7% |
| 3. | محايد | 5 | 16.7% |
| 4. | لا أوافق | - | - |
| 5. | لا أوافق بشدة | - | - |
| المجموع | | 30 | 100% |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017

شكل رقم (18/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة عشر



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (18/2/3) أن هنالك نسبة (66.7%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (16.7%) وافقوا بشدة، وأن هنالك أيضاً نسبة (16.7%) محايدين، ويتضح من خلال ذلك أن القيادة الديمقراطية تحقق بيئة عمل تساعد على زيادة أداء العاملين.

العبرة الرابعة عشر: القيادة البيروقراطية تساهم في خلق بيئة عمل مناسبة

جدول رقم (19/2/3)

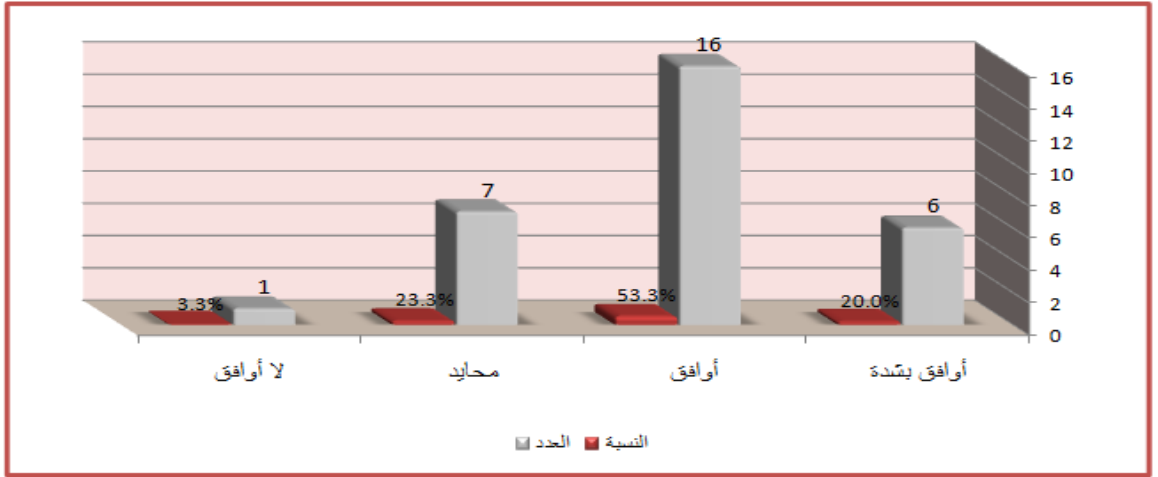
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة عشر

| الرقم | الإجابة | العدد | النسبة |
|---------|---------------|-------|--------|
| .1 | أوافق بشدة | 6 | %20 |
| .2 | أوافق | 16 | %53.3 |
| .3 | محايد | 7 | %23.3 |
| .4 | لا أوافق | 1 | %3.3 |
| .5 | لا أوافق بشدة | - | - |
| المجموع | | 30 | %100 |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017

شكل رقم (19/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة عشر



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (19/2/3) أن هنالك نسبة (53.3%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (20%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (23.3%) محايدين، وأن هنالك نسبة (3.3%) لم يوافقوا، ويتضح من خلال ذلك أن القيادة البيروقراطية تساهم في خلق بيئة عمل مناسبة.

العبرة الخامسة عشر: القيادة الإدارية الناجحة تحقق رضا العاملين

جدول رقم (20/2/3)

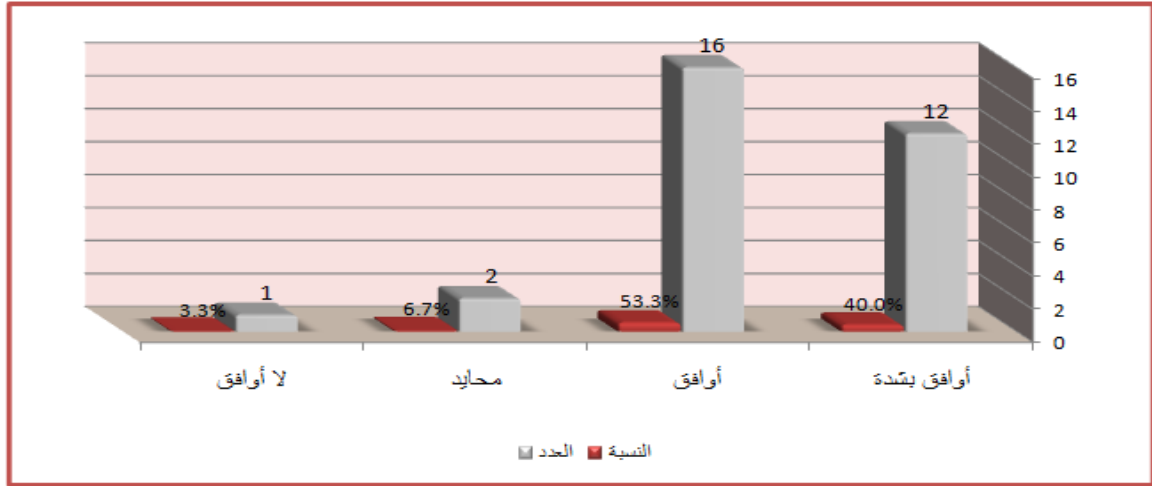
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الخامسة عشر

| الرقم | الإجابة | العدد | النسبة |
|---------|---------------|-------|--------|
| 1. | أوافق بشدة | 12 | 40% |
| 2. | أوافق | 16 | 53.3% |
| 3. | محايد | 2 | 6.7% |
| 4. | لا أوافق | 1 | 3.3% |
| 5. | لا أوافق بشدة | - | - |
| المجموع | | 30 | 100% |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017

شكل رقم (20/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الخامسة عشر



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (20/2/3) أن هنالك نسبة (53.3%) وافقوا على العبرة أعلاه، وأن هنالك نسبة (40%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (6.7%) محايدين، وأن هنالك نسبة (3.3%) لم يوافقوا، ويتضح من خلال ذلك أن القيادة الإدارية الناجحة تحقق رضا العاملين.

ثانياً : عرض ومناقشة نتائج الفرضيات

وفى الجزء التالي تقوم الباحث باستعراض ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة كل على حدها

أولاً : عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة على الآتي .:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية الناجحة وزيادة أداء العاملين

جدول رقم (1/3/3)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الأولى

| الرقم | العبرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|-------|--|---------------|-------------------|---|
| 1 | تسعى القيادة الإدارية الناجحة إلى زيادة أداء العاملين | 1.67 | 0.711 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة |
| 2 | تهتم القيادة الإدارية الناجحة بإشراك العاملين في وضع خطط العمل | 1.53 | 0.571 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة |
| 3 | تقوم القيادة الإدارية الناجحة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات | 1.77 | 0.626 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة |
| 4 | لدى البنك الأنظمة والقوانين التي تساعد القيادات الإدارية على زيادة أداء العاملين | 1.77 | 0.568 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة |
| 5 | يقوم القائد الإداري بالبنك بالتفاعل مع فرق العمل المختلفة | 1.67 | 0.661 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتبين من الجدول رقم (1/3/3) أعلاه ما يلي :

1/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي 1.67 والانحراف المعياري لها يساوي 0.711 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن القيادة الإدارية الناجحة تسعى إلى زيادة أداء العاملين.

2/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية هي 1.53 والانحراف المعياري لها يساوي 0.571 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن القيادة الإدارية الناجحة تهتم بإشراك العاملين في وضع خطط العمل.

3/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي 1.77 والانحراف المعياري لها يساوي 0.626 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن القيادة الإدارية الناجحة تقوم بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

4/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 1.77 والانحراف المعياري لها يساوي 0.568 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن لدي البنك الأنظمة والقوانين التي تساعد القيادات الإدارية على زيادة أداء العاملين.

5/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي 1.67 والانحراف المعياري لها يساوي 0.661 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن القائد الإداري بالبنك بالتفاعل مع العاملين.

جدول رقم (2/3/3)

نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الأولى

| الرقم | العبارة | قيمة مربع كاي | القيمة الاحتمالية |
|-------|--|---------------|-------------------|
| 1 | تسعي القيادة الإدارية الناجحة إلى زيادة أداء العاملين | 22.800 | 0.000 |
| 2 | تهتم القيادة الإدارية الناجحة بإشراك العاملين في وضع خطط العمل | 12.200 | 0.002 |
| 3 | تقوم القيادة الإدارية الناجحة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات | 9.800 | 0.007 |
| 4 | لدي البنك الأنظمة والقوانين التي تساعد القيادات الإدارية على زيادة أداء العاملين | 14.600 | 0.001 |
| 5 | يقوم القائد الإداري بالبنك بالتفاعل مع فرق العمل المختلفة | 13.400 | 0.001 |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يمكن تفسير نتائج الجدول رقم (2/3/3) كما يلي :

1/ قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 22.800 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

2/ قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 12.200 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

3/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 9.800 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.007 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

4/ قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 14.600 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

5/ قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 13.400 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

جدول رقم (3/3/3)

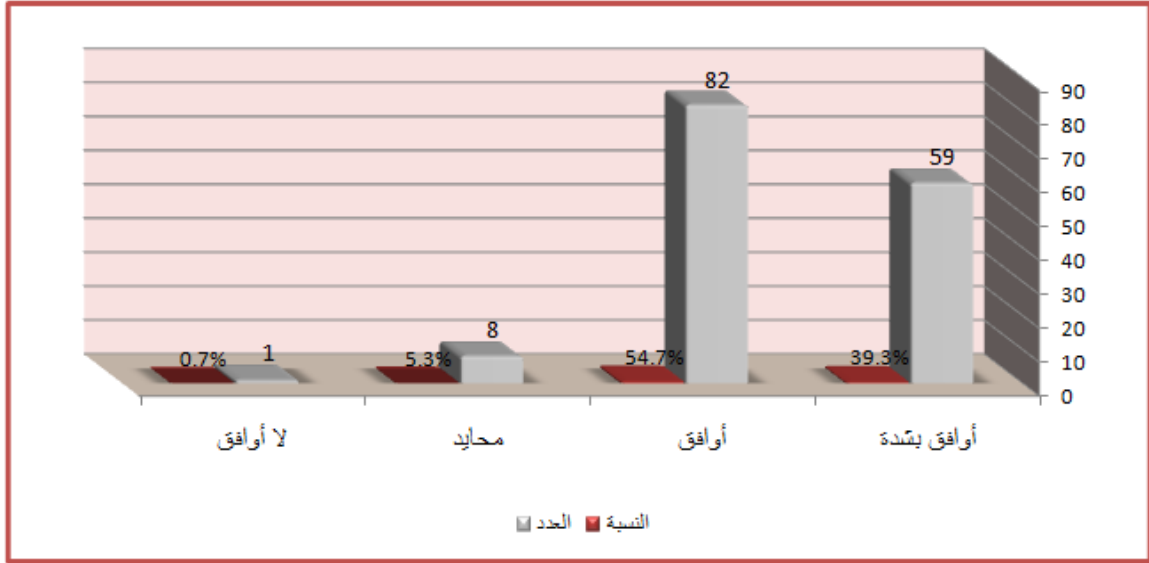
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى

| الرقم | الإجابة | العدد | النسبة |
|---------|---------------|-------|--------|
| 1. | أوافق بشدة | 59 | %39.3 |
| 2. | أوافق | 82 | %54.7 |
| 3. | محايد | 8 | %5.3 |
| 4. | لا أوافق | 1 | %0.7 |
| 5. | لا أوافق بشدة | - | - |
| المجموع | | 150 | %100 |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017

شكل رقم (1/3/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية: برنامج اكسل 2007

يتضح من الجدول والشكل البياني (1/3/3) أن نسبة الأفراد الموافقين بشدة عن جميع عبارات الفرضية الأولى بلغت (39.3%) ونسبة الموافقين بدون تشدد بلغت (54.7%)، ونسبة المحايدين (5.3%) ونسبة غير الموافقين بدون تشدد (0.7%). يتضح من الجدول رقم (2/3/3) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي² لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الأولى. وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل تستنتج الباحثة بأن الفرضية الأولى والتي نصت على أن (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية الناجحة وزيادة أداء العاملين) قد تحققت.

نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على الآتي .:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين صفات القائد الإداري و تحسين سلوك العاملين

جدول رقم (4/3/3)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الثانية

| الرقم | العبرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|-------|--|---------------|-------------------|---|
| 1 | يوضح القائد الإداري مبادئه وأفكاره لمؤوسيه | 1.70 | 0.535 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة |
| 2 | يسعى القائد إلى تلبية احتياجات الأفراد حتى يدفعهم إلى انجاز أعمالهم علي أكمل وجه | 1.90 | 0.607 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة |
| 3 | يسعى مدير البنك إلى تطبيق القرارات التي يتخذها بمنتهى الحسم | 1.90 | 0.607 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة |
| 4 | إدراك المرؤوسين لأهمية العمل الجماعي يزيد من أدائهم | 1.73 | 0.640 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة |
| 5 | تعامل القائد الإداري مع المرؤوسين والعاملين بروح طيبة | 1.60 | 0.675 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتبين من الجدول رقم (4/3/3) أعلاه ما يلي :

1/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي 1.70 والانحراف المعياري لها يساوي 0.535 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن القائد الإداري يوضح مبادئه وأفكاره لمؤوسيه.

2/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية هي 1.90 والانحراف المعياري لها 0.607 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون علي أن يسعى القائد إلى تلبية احتياجات الأفراد حتى يدفعهم إلى انجاز أعمالهم علي أكمل وجه.

3/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي 1.90 والانحراف المعياري لها يساوي 0.6.7 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن يسعى مدير البنك إلى تطبيق القرارات التي يتخذها بمنتهى الحسم.

4/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 1.73 والانحراف المعياري لها يساوي 0.640 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن إدراك المرؤوسين لأهمية العمل الجماعي يزيد من أدائهم.

5/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي 1.60 والانحراف المعياري لها يساوي 0.675 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن تعامل القائد الإداري مع المرؤوسين والعاملين بروح طيبة.

جدول رقم (5/3/3)

نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الثانية

| الرقم | العبارة | قيمة مربع كاي | القيمة الاحتمالية |
|-------|--|---------------|-------------------|
| 1 | يوضح القائد الإداري مبادئه وأفكاره لمرؤوسيه | 16.200 | 0.000 |
| 2 | يسعى القائد إلى تلبية احتياجات الأفراد حتى يدفعهم إلى انجاز أعمالهم علي أكمل وجه | 12.600 | 0.002 |
| 3 | يسعى مدير البنك إلى تطبيق القرارات التي يتخذها بمنتهى الحسم | 39.600 | 0.000 |
| 4 | إدراك المرؤوسين لأهمية العمل الجماعي يزيد من أدائهم | 8.600 | 0.014 |
| 5 | تعامل القائد الإداري مع المرؤوسين والعاملين بروح طيبة | 7.800 | 0.020 |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017م

يمكن تفسير نتائج الجدول رقم (5/3/3) كما يلي :

1/ قيمة مربع كأي للعبارة الأولى تساوي 16.200 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

2/ قيمة مربع كأي للعبارة الثانية تساوي 12.600 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

3/ قيمة مربع كأي للعبارة الثالثة تساوي 39.600 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

4/ قيمة مربع كأي للعبارة الرابعة تساوي 8.600 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.014 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

5/ قيمة مربع كأي للعبارة الخامسة تساوي 7.800 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.020 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

جدول رقم (6/3/3)

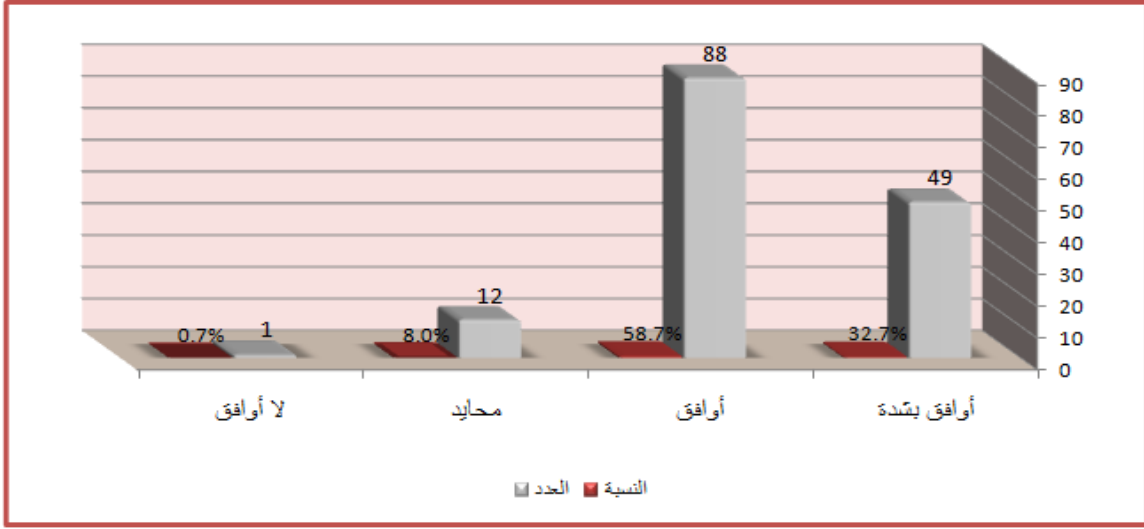
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية

| الرقم | الإجابة | العدد | النسبة |
|----------------|---------------|-------|--------|
| 1. | أوافق بشدة | 49 | 32.7% |
| 2. | أوافق | 88 | 58.7% |
| 3. | محايد | 12 | 8% |
| 4. | لا أوافق | 1 | 0.7% |
| 5. | لا أوافق بشدة | - | - |
| المجموع | | 150 | 100% |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017

شكل رقم (2/3/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (2/3/3) أن نسبة الأفراد الموافقين بشدة عن جميع عبارات الفرضية الثانية بلغت (32.7%) ونسبة الموافقين بدون تشدد بلغت (58.7%)، ونسبة المحايدين (12%)، ونسبة غير الموافقين (0.7%).

يتضح من الجدول رقم (5/3/3) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي² لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن غالبية عبارات الفرضية الثانية أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين وغير الموافقين بشدة ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثانية. وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل تستنتج الباحث بأن الفرضية الثانية والتي نصت على أن (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين صفات القائد الإداري وتحسين سلوك العاملين) قد تحققت.

ثالثاً : عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة على الآتي .:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية وزيادة أداء العاملين

جدول رقم (7/3/3)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الثالثة

| الرقم | العبرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|-------|--|---------------|-------------------|---|
| 1 | تساعد الأنماط القيادية في معرفة اتجاهات العاملين. | 1.73 | 0.583 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة |
| 2 | تتميز القيادة المتسلطة بإرغام المرؤوسين على تنفيذ آراء القائد. | 1.93 | 0.640 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة |
| 3 | القيادة الديمقراطية تحقق بيئة عمل تساعد علي زيادة أداء العاملين. | 2.00 | 0.587 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة |
| 4 | القيادة البيروقراطية تساهم في خلق بيئة عمل مناسبة | 2.10 | 0.759 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة |
| 5 | القيادة الإدارية الناجحة تحقق رضا العاملين | 1.67 | 0.606 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتبين من الجدول رقم (7/3/3) ما يلي :

1/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي 1.73 والانحراف المعياري لها يساوي 0.583 وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الأنماط القيادية تساعد في معرفة اتجاهات العاملين.

2/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة الدراسة عن العبارة الثانية هي 1.93 والانحراف المعياري لها يساوي 0.640 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن تتميز القيادة المتسلطة بإرغام المرؤوسين على تنفيذ آراء القائد.

3/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي 2.00 والانحراف المعياري لها يساوي 0.587 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن القيادة الديمقراطية تحقق بيئة عمل تساعد علي زيادة أداء العاملين.

4/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 2.10 والانحراف المعياري لها يساوي 0.759 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن القيادة البيروقراطية تساهم في خلق بيئة عمل مناسبة.

5/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي 1.67 والانحراف المعياري لها يساوي 0.606 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن القيادة الإدارية الناجحة تحقق رضا العاملين

جدول رقم (8/3/3)

نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الثالثة

| الرقم | العبارة | قيمة مربع كاي | القيمة الاحتمالية |
|-------|--|---------------|-------------------|
| 1 | تساعد الأنماط القيادية في معرفة اتجاهات العاملين. | 12.800 | 0.002 |
| 2 | تتميز القيادة المتسلطة بإرغام المرؤوسين على تنفيذ آراء القائد. | 9.800 | 0.007 |
| 3 | القيادة الديمقراطية تحقق بيئة عمل تساعد علي زيادة أداء العاملين. | 15.000 | 0.001 |
| 4 | القيادة البيروقراطية تساهم في خلق بيئة عمل مناسبة | 15.600 | 0.001 |
| 5 | القيادة الإدارية الناجحة تحقق رضا العاملين | 10.400 | 0.006 |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يمكن تفسير نتائج الجدول رقم (8/3/3) كما يلي :

1/ قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 12.800 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

2/ قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 9.800 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.007 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

3/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 15.000 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

4/ قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 15.600 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

5/ قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 10.400 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.006 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

جدول رقم (9/3/3)

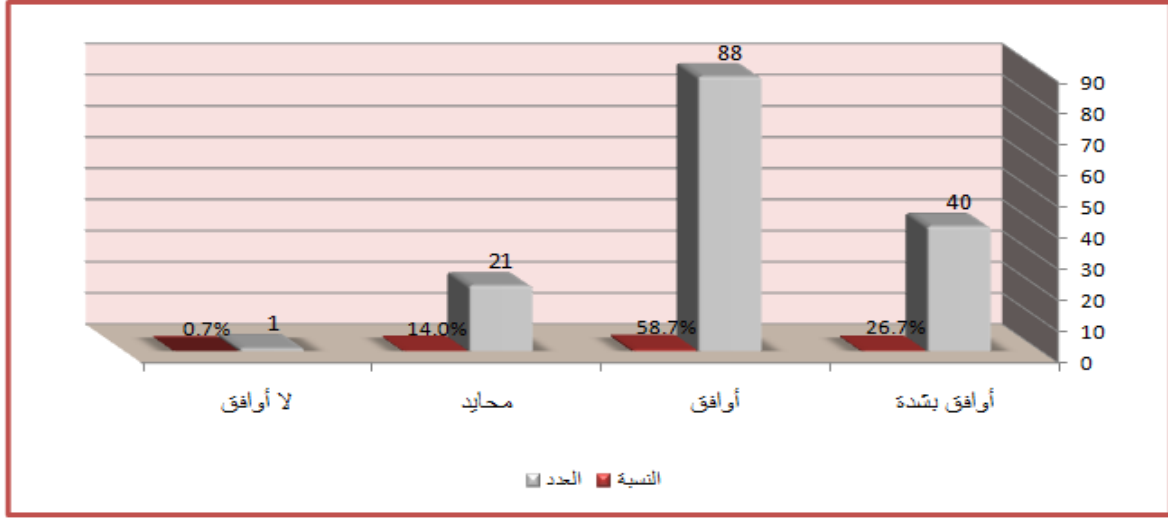
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة

| الرقم | الإجابة | العدد | النسبة |
|---------|---------------|-------|--------|
| 1. | أوافق بشدة | 40 | %26.7 |
| 2. | أوافق | 88 | %58.7 |
| 3. | محايد | 21 | %14 |
| 4. | لا أوافق | 1 | %0.7 |
| 5. | لا أوافق بشدة | - | - |
| المجموع | | 150 | %100 |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017

شكل رقم (3/3/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (3/3/3) أن نسبة الأفراد الموافقين بشدة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة بلغت (26.7%) ونسبة الموافقين بدون تشدد بلغت (58.7%)، ونسبة المحايدين (14%)، ونسبة غير الموافقين بشدة (0.7%).

يتضح من الجدول رقم (8/3/3) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي² لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن غالبية عبارات الفرضية الثالثة أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين وغير الموافقين بشدة ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثالثة. وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل تستنتج الباحثة بأن الفرضية الثالثة والتي نصت على أن (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية وزيادة أداء العاملين) قد تحققت.

الخاتمة

وتشتمل علي :-

أولاً : النتائج

ثانياً : التوصيات

أولا : النتائج:

1. تم إثبات صحة فرضية الدراسة الأولى والتي نصت على أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وأداء العاملين، وتم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيسها.
2. تم إثبات صحة فرضية الدراسة الثانية والتي نصت على أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين صفات القائد الإداري وتحسين أداء العاملين ، وتم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيسها.
3. تم إثبات صحة فرضية الدراسة الثالثة والتي نصت على أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية وزيادة أداء العاملين، وتم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيسها.
4. إن القيادة الإدارية الناجحة تهتم بإشراك العاملين في وضع خطط العمل و تسعى إلى تحقيق أهدافها بتفاني.
5. إن القيادة الإدارية الناجحة تعامل المرؤوسين بدون تحيز وتشاركهم في اتخاذ القرارات.
6. لدي البنك الأنظمة والقوانين المرنة التي تساعد القيادات الإدارية علي زيادة فعاليتها في المطالبة بحقوق العاملين.
7. إن القائد الإداري بالبنك يتفاعل مع فرق العمل المختلفة
8. القائد الإداري يوضح مبادئه وأفكاره لمرؤوسيه ويضع خطط لتحفيزهم على العمل.
9. القائد الإداري يسعى إلى تطبيق القرارات التي يتخذها بمنتهى الحزم .
10. إن القائد الإداري قادر على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد
11. أن القائد يلبي احتياجات الأفراد المتنوعة حتى يدفعهم إلى انجاز أعمالهم علي أكمل وجه.

ثانياً : التوصيات:

1. يجب أن تهتم القيادة الإدارية الناجحة بإشراك العاملين في وضع خطط العمل و تسعى إلى تحقيق أهدافها بتفاني.
2. يجب أن تعامل القيادة الإدارية الناجحة المرؤوسين بدون تحيز وتشاركهم في اتخاذ القرارات.
3. يجب أن تكون لدي البنك الأنظمة والقوانين المرنة التي تساعد القيادات الإدارية علي زيادة فعاليتها في المطالبة بحقوق العاملين.
4. على القائد الإداري بالبنك أن يتفاعل مع فرق العمل المختلفة.
5. على القائد الإداري يوضح مبادئه وأفكاره لمرؤوسيه ويضع خطط لتحفيزهم على العمل.
6. على القائد الإداري أن يسعى إلى تطبيق القرارات التي يتخذها بمنتهى الحزم.
7. يجب أن يكون القائد الإداري قادر على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.
8. على القائد أن يلبي احتياجات الأفراد المتنوعة حتى يدفعهم إلى انجاز أعمالهم علي أكمل وجه.

المراجع والمصادر

القران الكريم

أولاً: الكتب والمراجع :

1. أحمد إبراهيم أبو سن، إدارة الموارد البشرية، ط4،(الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 1433هـ-2012م).
2. أحمد شوقي محمود، مبادئ الإدارة العامة، (القاهرة : ب.ن، 1986م).
3. أحمد محمد المصري ، التخطيط والمراقبة الإدارية (مصر : مؤسسة شباب الجامعة ، 2004م).
4. بلال السكارنة ، التدريب الإداري (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع ، 2009م).
5. توفيق محمد عبد المحسن ، تقييم الأداء (بيروت لبنان: دار النهضة العربية، 1997م).
6. حسين ناجي عارف، السلوك التنظيمي، ط1 (الأردن: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، 2010م).
7. حمد العساف ، المدخل إلي البحث في العلوم السلوكية ، ط1(الرياض : كتبة الكعبيان، 1995).
8. حنفي محمود سليمان السلوك التنظيمي لأداء،(الإسكندرية . دار الجامعات المصرية ،1978م).
9. خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، ط1(عمان: الأردن: إثراء للنشر والتوزيع،2008م).
10. ذوقان العبيدات وآخرون ، البحث العملي - مفهومة وأدواته وأساليبه ، ط1(عمان : دار الفكر ، 2002م).
11. زكي مكي إسماعيل، أصول الإدارة والتنظيم، ط2 (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة، 2009م).
12. زهير الصباغ ، إدارة الموارد البشرية (عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، 2008م).
13. سامح عامر قنديل، مبادئ وأخلاقيات الإدارة، ط1(القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2013م).

14. سامح عبد المطلب عامر، السلوك الإنساني في المنظمات الحديثة، ط1 (القاهرة: مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، 2010م).
15. سيد الهوارى، الإدارة الأصول والأسس العلمية، ط1 (القاهرة: مكتبة عين شمس والمكتبات الكبرى، 1996).
16. عاطف جابر عبد الرحيم، السلوك التنظيمي "مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات" (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009م).
17. عاطف عبد الله المكاوي، القيادة الإدارية، ط1 (القاهرة: مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، 2012م).
18. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية (القاهر : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2008).
19. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، (الخرطوم: دار الفكر للنشر والتوزيع، ب ت).
20. كنعان نواف، القيادة الإدارية، (عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1995).
21. محمد مرعي، دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات (دمشق: دار الرضا للنشر، 2001م).
22. المقلبي، عمر أحمد عثمان، إدارة المؤسسات العامة في الدول النامية، (الخرطوم: دار الأصاله، 1996م).

ثانيا : الرسائل الجامعية :

1. رزيق حنان، القيادة الإدارية ودورها في تنمية الإبداع بالمؤسسة، (الجزائر: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أكلي محند أولحاج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015م).
2. سلوى عثمان فضل، أثر القيادة الفعالة في تطوير الأداء الإداري للعاملين، (الخرطوم: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2011م).

3. فيصل عمر بن محفوظ، أثر القيادة على أداء منظمات الأعمال دراسة حالة: شركة الكهرباء إدارة كهرباء مكة، (الخرطوم: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2010م).
4. قاسم شاهين بريس العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية دراسة حالة: عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار، (العراق: رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، 2009م).
5. نهلة عبد القيوم عبد الرحمن، القيادة المشاركة ودورها في تغيير السلوك التنظيمي، (الخرطوم: رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2012م).
6. نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة حالة: المركب المنجمي للفوسفات، (الجزائر، رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2014م).
7. هبة علي إسماعيل النضيف، أثر القيادة في تطوير صناعة التشييد في السودان، (الخرطوم: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2011م).

الملاحق

ملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة شندي

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

الأخ الكريم/الأخت الكريمة.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: ملء استبانة

أرجو التكرم بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان الذي يمثل جزء مكمل لرسالة ماجستير في إدارة الأعمال بعنوان القيادة الإدارية وأثرها علي أداء العاملين ، علماً بأن هذه البيانات سوف تحاط بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم تعاونكم

الباحث:

عبد المنعم كمال الصادق محمد نور

0922862981

الرجاء وضع علامة (√) أمام الخيار المناسب:

القسم الأول: البيانات الشخصية:

1/ النوع:

أ. ذكر () ب. أنثى ()

2/ العمر:

أ. أقل من 30 سنة () ب. 30 وأقل من 40 سنة ()
ج. 40 وأقل من 50 سنة () د. 50 سنة فأكثر ()

3/ المؤهل العلمي:

أ. ثانوي () ب. جامعي ()
ج. فوق جامعي () د. أخرى (أذكرها)..... ()

4/ التخصص العلمي:

أ. محاسبة () ب. إدارة أعمال () ج. دراسات مصرفية ()
د. اقتصاد () هـ. أخرى (أذكرها).... ()

5/ سنوات الخبرة:

أ. أقل من 5 سنوات () ب. 5 وأقل من 10 سنوات ()
ج. 10 وأقل من 15 سنة () د. 15 وأقل من 20 سنة () هـ. 20 سنة فأكثر ()

القسم الثاني : عبارات الاستبانة

الفرضية الأولى : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية الناجحة وزيادة أداء العاملين .

| الرقم | العبرة | أوافق بشده | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشده |
|-------|---|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 1 | تسعي القيادة الاداريه في زيادة أداء العاملين. | | | | | |
| 2 | تهتم القيادة الاداريه الناجحة بإشراك العاملين في وضع خطط العمل . | | | | | |
| 3 | تقوم القيادة الاداريه الناجحة بمشاركه العاملين في اتخاذ القرارات | | | | | |
| 4 | لدي البنك الانظمه والقوانين التي تساعد القيادات الاداريه في زيادة أداء العاملين | | | | | |
| 5 | يقوم القائد الإداري بالبنك بالتفاعل مع العاملين | | | | | |

الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين صفات القائد الإداري وتحسين سلوك العاملين .

| الرقم | العبرة | أوافق بشده | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشده |
|-------|--|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 1 | يوضح القائد الإداري أفكاره لمروؤسيه | | | | | |
| 2 | يسعي القائد الإداري إلى تلبية احتياج الأفراد حتى يدفعهم إلى انجاز أعمالهم علي أكمل وجه | | | | | |
| 3 | يسعي مدير البنك إلى تطبيق القرارات بمنتهي الحسم | | | | | |
| 4 | إدراك المرؤوسين لاهميه العمل يزيد من أدائهم | | | | | |
| 5 | تعامل القائد الإداري مع المرؤوسين والعاملين بروح طيبه | | | | | |

الفرضية الثالثة : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية وزيادة أداء العاملين

| الرقم | العبرة | أوافق بشده | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشده |
|-------|--|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 1 | تساعد الأنماط الإدارية في معرفه اتجاهات العاملين | | | | | |
| 2 | تتميز القيادة المتسلطة بإرغام المرؤوسين علي تنفيذ أراء القائد | | | | | |
| 3 | القيادة الديمقراطية تحقق بيئة عمل تساعد في زيادة أداء العاملين | | | | | |
| 4 | القيادة الديمقراطية تساهم في خلق بيئة عمل مناسبة. | | | | | |
| 5 | القيادة الإدارية الناجحة تحقق زيادة العاملين. | | | | | |

ملحق رقم (2)

محكمو الاستبانة

| العنوان | الدرجة العلمية | الاسم |
|------------|----------------|----------------------|
| جامعة شندي | أستاذ مساعد | دكتور هيثم طلعت عيسي |