

## أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين

- دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك، شعبة النقل بواسطة الأنابيب، المديرية الجهوية بجاية-

### Administrative leadership style and its impact on the effectiveness of subordinates productivity- A field study: the Company of Sonatrach, Division of transport by pipelines, Regional Directorate of Bejaia –

سميرة صالح (\*)

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

عبد الناصر موسى (\*\*)

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

**ملخص:** يهدف هذا المقال إلى إبراز أثر أسلوب القيادة الإدارية على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين، وذلك من خلال دراسة ميدانية قام بها الباحثان على مستوى مؤسسة سونطراك، المديرية الجهوية بجاية ومختلف المحطات التابعة لهذه المديرية، ونظرا لطبيعة الموضوع، فقد تم الاعتماد على مناهج البحث المستعملة في الدراسات الاقتصادية، حيث تم اللجوء إلى المنهج الوصفي للإحاطة النظرية بموضوع الدراسة، كما اعتمد الباحثان أسلوب المسح باستخدام العينات في الجانب الميداني وذلك بتوجيه استبيانين، الأول موجه لعينة المسؤولين (القادة) والثاني موجه لعينة المرؤوسين. ولتجنب عيوب الاستبيان وعيوب المقابلات المفتوحة من جهة، ولتعزيز صدق الإجابات من جهة ثانية، تم الاعتماد على أسلوب المقابلة والملاحظة؛ أما فيما يخص إنتاجية المرؤوسين فتم حسابها بالاعتماد على مختلف الوثائق الإدارية والتقارير الإنتاجية السنوية المتوفرة لدى المؤسسة محل الدراسة. وبعد ذلك قام الباحثان بتحليل البيانات المحصل عليها باستعمال الأساليب الإحصائية المناسبة ومن ثم استخلاص النتائج.

**الكلمات المفتاح:** أسلوب القيادة، قيادة إدارية، إنتاجية، فعالية المرؤوسين الإنتاجية.

**تصنيف Jel :** M12, O15.

**Abstract:** This article aims to highlight the impact of administrative leadership style on the effectiveness of subordinates productivity, Through a field study on the level Sonatrach Foundation, the Regional Directorate of Bejaia and its various stations, Has been relying on research methods used in economic studies, where they were resorting to the descriptive approach in the theoretical aspect of this study, And the survey method using samples in the practical side under the direction of two questionnaires, and also on the method of interview and observation ; The productivity of subordinates was calculated based on the various administrative documents and reports annual production of the Foundation under study. After that, the researchers analyzed the data obtained by appropriate statistical methods, then draw conclusions.

**Keywords:** leadership style, administrative leadership, productivity, effectiveness of subordinates productivity.

**Jel Classification Codes :** M12, O15.

### I- تمهيد :

تهدف هذه الدراسة إلى بحث موضوع أسلوب القيادة الإدارية السائد في المؤسسة الاقتصادية العمومية، وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين في تلك المؤسسة، هذه المؤسسة التي مرت بعدة مراحل تسييرية منذ الاستقلال : بدءا بالتسيير الذاتي، مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات ثم مرحلة إعادة الهيكلة في بداية الثمانينات، فمرحلة استقلالية المؤسسات الاقتصادية العمومية سنة 1988م التي لم تكن غاية في حد ذاتها، بل إجراء تنظيمي يهدف إلى تحسين فعالية تسيير هذه المؤسسات من جهة، وبمثابة خطوة أولى للتوجه نحو اقتصاد السوق من جهة ثانية؛ ومبدأ الاستقلالية هنا يقوم على ترك حرية التسيير للمؤسسات من خلال إعطاء الصلاحيات لقادتها لمعالجة المشاكل اليومية التي تعيشها المؤسسة وفي نفس الوقت يتحملون مسؤوليتهم إزاء ذلك، دون أن تسأل الدولة نفسها، هل تتوفر فيهم المهارات والكفاءات القيادية اللازمة للقيام بواجباتهم الإدارية ببطنة، دراية، كفاءة وإخلاص ؟ وهل يستطيعون تحمل المسؤولية وقيادة مرؤوسيهم لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية للمساهمة الفعلية في عملية التنمية الاقتصادية ؟

ومنه صغنا إشكالية هذه الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :

**ما مدى تأثير أسلوب القيادة الإدارية لمسؤولي المؤسسة الاقتصادية على الفعالية الإنتاجية لمرووسيهم ؟**

ويندرج تحت هذا السؤال الرئيسي عدد من الأسئلة الفرعية سيحاول الباحثان الإجابة عليها من خلال الدراسة الميدانية التي أجراها الباحثان بمؤسسة سونطراك، شعبة النقل بواسطة الأنابيب، المديرية الجهوية بجاية ومختلف المحطات التابعة لها، والتي تتمثل في :

1. ما نوع أسلوب القيادة الإدارية السائد في مختلف محطات المؤسسة مجال الدراسة ؟
2. هل هناك اختلافات ملموسة في مستويات الفعالية الإنتاجية للمرووسيه من محطة لأخرى ؟
3. هل هناك علاقة بين أسلوب القيادة الإدارية السائد في المحطة وبين مستوى الفعالية الإنتاجية للمرووسيه في تلك المحطة ؟

وانطلاقاً من هذه الأسئلة الفرعية تم وضع فرضيات الدراسة على النحو الآتي :

1. أسلوب القيادة الإدارية السائد في مختلف محطات المؤسسة مجال الدراسة هو أسلوب القيادة الأوتوقراطي.
2. لا توجد اختلافات ملموسة وواضحة في مستويات الفعالية الإنتاجية للمرووسيه من محطة لأخرى.
3. تتأثر الفعالية الإنتاجية للمرووسيه بأسلوب القيادة الإدارية السائد مما يشكل علاقة بين أسلوب القيادة الإدارية السائد في المحطة وبين مستوى الفعالية الإنتاجية للمرووسيه في تلك المحطة.

## II- الأدبيات النظرية والتطبيقية :

### أولاً: الأدبيات النظرية.

إذا تم الرجوع إلى الفكر اليوناني واللاتيني لتحديد معنى القيادة، لوجد أن كلمة القيادة Leadership مشتقة من الفعل اليوناني Archein بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم ويتفق مع الفعل اللاتيني Agere ومعناه يحرك أو يقود ؛ أما كلمة قائد Leader فتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين، بمعنى هناك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخرين يقبلون هذا التوجيه<sup>1</sup>؛ وحسب لسان العرب لابن منظور، فالقيادة من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف، ويقال أقاده خيلاً بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الانقياد بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد<sup>2</sup>، أما حسب لاروس المعجم العربي الحديث، فالقيادة عمل قائد الجيش، ويقال قاد الجيش بمعنى ترأسه وتدير أمره<sup>3</sup>.

هذا بالنسبة لمعنى القيادة لغة، أما اصطلاحاً فتعددت تعاريف القيادة في أدبيات الإدارة، وفيما يلي سيتم عرض بعض منها :

فالقيادة بمعناها العام كما عرفها ولمان Wolman هي : "مجموعة من الخصائص التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً"<sup>4</sup>.

ويعرفها ليدر Litterer : "بأنها ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق أهداف معينة"<sup>5</sup>.  
ويعرفها فلمر Flumer : "بأنها القدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف معينة، ومهارة إيصالهم إليها"<sup>6</sup>.

ويعرفها كونتز وأدونيل Koontz & O'donnell بأنها : "القدرة على التأثير الشخصي بواسطة الاتصال لتحقيق هدف"<sup>7</sup>.

بينما يعرفها ستوغديل Stogdill بأنها : "النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه"<sup>8</sup>.

مثلما عرفها أوردوي تيد Ordway Tead بأنها : "ممارسة التأثير في الناس بحيث يتعاونون في سبيل هدف ما يتوصلون إلى إدراك أنه مرغوب فيه"<sup>9</sup>.

بناءً على التعاريف السابقة يتضح أن القيادة عملية سيكولوجية لتوجيه التابعين والتأثير في أفكارهم، مشاعرهم، سلوكهم والتنسيق بينهم لتحقيق أهداف معينة بشكل مرغوب؛ وهذا التأثير قد يحدث من خلال أعمال الفرد، مؤلفاته، رسوماته، اختراعاته وابتكاراته، ويطلق على هذا النوع من القيادة "القيادة غير المباشرة" أو القيادة الذهنية، وتضم العلماء، الفنانين، الكتاب وغيرهم من الذين تؤثر أفكارهم وأعمالهم بعمق في الآخرين؛ وقد يحدث التأثير عن طريق اتصال الشخص وجهاً لوجه بأشخاص آخرين بشكل مباشر، ويطلق على هذا النوع اسم "القيادة المباشرة" أو القيادة وجهاً لوجه<sup>10</sup>، والقيادة أياً كان نوعها لا يمكن أن تكون إلا بتوافر ثلاثة شروط أساسية هي: وجود جماعة من

الناس، وجود شخص من بين أعضاء الجماعة قادرا على التأثير الإيجابي في سلوك بقية الجماعة، تهدف عملية التأثير لتوجيه نشاط الجماعة نحو الأهداف المرغوبة.

ويتضح معنى القيادة الإدارية من خلال التعريفات المتعددة التي وضعها لها علماء الإدارة، والتي يمكن استعراض بعضها فيما يلي :

تعرف القيادة الإدارية حسب كونتز وأدونيل Koontz & O'donnell بأنها : "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني"<sup>11</sup>.

ويعرفها ففنز وبرستوس Pfiffner & Presthus بأنها : "نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية"<sup>12</sup>.

كما يعرفها فيليب ميغاني Philippe Migani بأنها : "طريقة لممارسة السلطة (Le pouvoir)، لتعبئة وتوجيه طاقات الأجراء المستخدمين في مشروع ما"<sup>13</sup>.

ويختصرها آلن Allen في أنها : "النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال"<sup>14</sup>، ويتبين من خلال التعاريف السابقة أن هناك ثلاثة عناصر جوهرية لوجود القيادة الإدارية هي :

\* **عملية التأثير التي يمارسها القائد الإداري في مرؤوسيه** : تتعدد الوسائل التي يستخدمها القائد للتأثير في مرؤوسيه، حيث يفترض كل من فرنش ورافن French & Raven<sup>15</sup> أن هناك خمسة مصادر يستعين بها القائد للتأثير

في مرؤوسيه كقوة الإثابة أو المكافأة، قوة الإلزام أو القسر، القوة الشرعية، قوة التأثير الشخصي، قوة الخبرة والدراية؛ ومهما تعددت هذه الوسائل إلا أن فاعليتها مرتبطة بعدة اعتبارات، كمستوى البناء التنظيمي ومدى ثبات هذا البناء، درجة تماسك العاملين في التنظيم وتعاونهم، إمكانيات المدير وقدراته في إقناع مرؤوسيه لتأييد قراراته، ومدى قناعتهم بهذه

الإمكانيات والقدرات؛

\* **توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم** : إن القائد الإداري هو الذي يستطيع من خلال عملية التأثير أن يشكل فريقا متعاوننا من مرؤوسيه رغم أوجه الاختلاف بينهم وهذه -حسب ماري فوليت Marie Follett- هي الصفة المميزة

للقائد، وفي نفس السياق أكد شستر برنارد Chester Barnard - مدير الشركة الأمريكية للهاتف AT&T- على أن مهمة القائد الأساسية تتمثل في إيجاد المسالك التي يمكن عن طريقها توحيد جهود المرؤوسين، تطوير العلاقات التعاونية

بينهم وتقدير طاقاتهم الإنتاجية<sup>16</sup>؛

\* **تحقيق الهدف الوظيفي** : تتعدد الأهداف داخل التنظيم وتتداخل من أهداف التنظيم في حد ذاته، إلى الأهداف الشخصية للمرؤوس، وكذا أهداف التجمعات غير رسمية داخله والأهداف الشخصية للقائد الإداري، وهكذا يسود التنظيم

جو من العلاقة الاعتمادية المتبادلة يحاول كل فرد فيها إشباع حاجاته عن طريق الآخرين<sup>17</sup>؛ بالتالي يتوجب على القائد الإداري أن يوفر السبل أمام هذه الأطراف لتحقيق أهدافها في إطار يحقق أهداف التنظيم.

كما تناول علماء الإدارة نظريات القيادة الإدارية وأساليبها من خلال مداخل مختلفة حسب تصنيفها في الفكر الإداري، كما يلي:

#### أ. نظريات السمات.

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

ومن أقدم النظريات التي ظهرت في هذا الإطار "نظرية الرجل العظيم" ومن أنصارها فرنسيس جالتون<sup>18</sup>

F.Galton، توماس كارليل T.Carlyle وغيصيلي Ghiselli، حيث تؤكد هذه النظرية على أن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن للقادة سمات أو خصائص شخصية تميزهم عن مرؤوسيه، وأن هذه السمات القيادية موروثية وليست

مكتسبة<sup>19</sup>.

وقد أجريت دراسات متعددة تبحث عن السمات المشتركة للقادة الناجحين على أمل أن تصبح هذه المجموعة معيارا يمكن استعماله للتنبؤ بنجاح القيادة في أي موقف، والتحقق بالتالي من السمات التي تجعل من شخص ما قائدا

إداريا أفضل من غيره، وقد تبني الدارسون الطريقة الاستقرائية للكشف عن السمات القيادية؛ وذلك بملاحظة القادة والزعماء، وأخذوا يعددون السمات التي يتميز بها كل قائد، ومن بين هذه الدراسات : دراسات رالف ستوغديل Ralph Stogdill ودراسات كريك باتريك ولوك Kirk Patrick & Look.

حيث توصل ستوغديل<sup>20</sup> من خلال تقييمه لأكثر من خمس عشرة دراسة ميدانية حول السمات التي تجعل من إنسان ما قائدا ناجحا، أجريت بين عامي (1904-1947م)، إلى أن أهم هذه السمات ما يلي :

\* المقدر: وتتضمن الذكاء، طلاقة اللسان، اليقظة، الأصالة والعدالة ؛

\* مهارة الإنجاز: وتتضمن الثقافة والتعليم، المعرفة الواسعة، القدرة على إنجاز الأعمال ببراعة ونشاط؛  
 \* تحمل المسؤولية: وتتطلب المبادأة، الثقة بالنفس، المثابرة، الاعتماد على النفس، الرغبة في التفوق والطموح؛  
 \* المشاركة: وتتطلب النشاط في النواحي الاجتماعية، المساهمة والتعاون، القدرة على التكيف والتخلي بروح الفكاهة؛  
 \* المكانة الاجتماعية: وتتطلب الشعبية؛ أي أن يكون القائد محبوبا سواء داخل التنظيم أو خارجه، كما تتطلب أن يكون للقائد مركزا اجتماعيا وماليا؛  
 \* القدرة على تفهم الموقف: وتتطلب مستوى ذهنيا جيدا ومهارة في تلبية حاجات المرؤوسين، وقدرة على تحقيق أهداف التنظيم الذي يقوده مهما كانت الظروف.  
 ب. نظرية الشبكة الإدارية.

قام كل من روبرت بلاك وجان موتون Robert Blake & Jane Mouton<sup>21</sup>، بتطوير نظرية الشبكة الإدارية استنادا على تفاعل بعدى اهتمام القائد بالإنتاج ومدى اهتمامه بالمرؤوسين، حيث قدم الباحثان نموذج سمي بالشبكة الإدارية، وهي عبارة عن شبكة ذات محورين، يمثل محورها الأفقي بعد الاهتمام بالإنتاج بينما يمثل محورها العمودي بعد الاهتمام بالمرؤوسين - كما يبين الشكل 01 في الملاحق- حيث يشير رقم (1) على كل محور لأدنى درجة اهتمام بينما يشير رقم (9) لأقصى درجة اهتمام؛ رغم أن الشبكة الإدارية تظهر واحد وثمانون أسلوبا قياديا إلا أن بلاك وموتون أكدا على خمس أساليب قيادية هي:

\***أسلوب القيادة 1.1**: وهو أسلوب القائد المنسحب التسيبي، الذي يبدي اهتماما منخفضا بكل من الإنتاج والمرؤوسين، ويتجنب الصراع بين الحاجة للعمل والحاجة لعلاقات طيبة، لذا فهو يبذل أقل جهد ممكن لإنجاز العمل المطلوب ولتهيئة درجة من رضا المرؤوسين، بالقدر الذي يبقيه في مركزه الوظيفي، كما يكتفي بكونه همزة وصل بين الإدارة ومرؤوسيه ويتجنب المشاكل ويدفن الابتكارات.

\***أسلوب القيادة 1.9**: وهو أسلوب القائد الاجتماعي، الذي يبدي اهتماما عاليا بالمرؤوسين واهتماما ضعيفا بالإنتاج، فهو يمارس إدارة النادي حيث يقوم بتكوين علاقات ودية مع مرؤوسيه ويهيئ مناخا يسوده الأمان والراحة لإرضائهم، كما يتجنب إعطاء الأوامر لمرؤوسيه خوفا من تلقي إجابات غير مرغوب فيها.

\***أسلوب القيادة 9.1**: وهو أسلوب القائد المهتم بالإنتاج، الذي يبدي اهتماما عاليا بالإنتاج وبالاعتد والوسائل أكثر من الاهتمام بالمرؤوسين وبمشاعرهم، كما يستخدم أسلوب التهديد والتلويح بالعقاب طلبا للامتثال من مرؤوسيه، ويراقبهم عن كثب ولا يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات مما يؤدي بهم للإحباط وغياب الولاء التنظيمي.

\***أسلوب القيادة 5.5**: وهو أسلوب القائد الوسط أو قائد منتصف الطريق، لأنه يوجه اهتماما متوسطا لكل من الإنتاج والمرؤوسين، لكنه يواجه حرجا وصعوبة في إقامة التوازن بين هذين البعدين خاصة إذا واجه مشكلا فسرعان ما يضحى بأحد البعدين لصالح الآخر.

\***أسلوب القيادة 9.9**: وهو أسلوب القائد المثالي أو قائد الفريق، الذي يبدي اهتماما عاليا بكل من الإنتاج والمرؤوسين معا، حيث يستطيع أن يحقق التوازن بين أعلى إنجاز للمهام والأعمال وبين أقصى تحفيز للمرؤوسين وإرضائهم في العمل، من خلال الثقة بهم والإحساس بحاجاتهم واحترامهم مما يجعلهم ملتزمين ببذل أقصى جهد ممكن لإنجاز العمل.

### ج. النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد Hersey & Blanchard.

تم تطوير هذه النظرية\* من قبل بول هيرسي وكانث بلانشارد Paul Hersey & Kenneth Blanchard<sup>22</sup>، اعتمادا على نظرية الشبكة الإدارية لبلاك وموتون، وذلك بإدراج متغير ثالث وهو مستوى نضج المرؤوسين - الذي يعد محصلة للقدرة على العمل والرغبة فيه - إضافة للمتغيرين السابقين (محور الاهتمام بالعمل أو الإنتاج ومحور الاهتمام بالعاملين أو المرؤوسين) كما يبين الشكل 02 في الملاحق.

يتضح من خلال نموذج هيرسي وبلانشارد، أن هناك أربع أساليب للقيادة الإدارية بما يقابل مستوى نضج المرؤوسين، أي كلما تغير نضج المرؤوسون تغير أسلوب القيادة الإدارية المتبع معهم، كما يلي:

\* **أسلوب القائد الموجه (Diriger)**: يتميز باهتمام مرتفع بالإنتاج وضعيف بالمرؤوسين، فيكون دور القائد في هذه الحالة إعطاء تعليمات دقيقة، توجيهات محددة والقيام بمتابعة لصيقة لتنفيذ المهام، ويتماشى هذا الأسلوب مع العمال الجدد قليلو الخبرة، لأن نقص خبرتهم يعرقل قدرتهم ورغبتهم في أداء العمل (مستوى نضج منخفض).

\* **أسلوب القائد المدرب (Entrainer)**: يتميز باهتمام مرتفع بالإنتاج والمرؤوسين معا، وفي هذه الحالة يستمر القائد في توجيه المرؤوسين ومتابعتهم لتنفيذ المهام، كما يقدم لهم فرصا للسؤال عن المهام الغامضة، ويشرح

القرارات التي سيتخذها، ويحاول إقناعهم بأهميتها ويوضح لهم كيفية تنفيذها، فهذا الأسلوب يناسب العمال الراغبين في العمل غير القادرين على إنجازهم (مستوى نضج من منخفض إلى متوسط).

\* **أسلوب القائد المساند (Epauler) :** يتميز باهتمام مرتفع بالمرؤوسين وضعيف بالإنتاج، وفي هذه الحالة يقوم القائد بتحفيز المرؤوسين وتشجيعهم لإنجاز المهام، كما يقتسم معهم مسؤولية اتخاذ القرار لتعزيز رغبتهم في العمل ومساندتهم، ويتماشي هذا الأسلوب مع العمال القادرين على العمل لكن غير راغبين أو مستعدين لتحمل المسؤولية، لذا يتطلبون أسلوبا مساندا لزيادة رغبتهم في العمل (مستوى نضج من متوسط إلى مرتفع).

\* **أسلوب القائد المفوض (Déléguer) :** يتميز باهتمام ضعيف بالإنتاج والمرؤوسين معا، وفي هذه الحالة يستطيع القائد أن يفوض مسؤولية اتخاذ القرار وتنفيذه للمرؤوسين، ويتماشي هذا الأسلوب مع العمال جيّدو الخبرة والقادرين على العمل والراغبين فيه، كونهم يتمتعون بدافعية كبيرة لإنجاز المهام واستعدادا كبيرا لتحمل المسؤولية (مستوى نضج مرتفع).

أما فيما يخص **الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين**، فتعد الإنتاجية محصلة عوامل عديدة، منها ما يتصل بالفرد كالقدرة، التوتر والتعب، ومنها ما يتصل بالقيادة، التنظيم، المهام، المعدات ومستوى التكنولوجيا المستخدمة؛ ولكل طائفة من هذه المتغيرات دورا في تحديد مستوى الإنتاجية، كما أن التأثير النسبي لكل منها يتفاوت كدالة لظروف كثيرة، إلا أن التركيز في هذا المقام سيكون حول ما تمارسه القيادة من آثار، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر في الإنتاجية والتي يمكن إيجازها على النحو التالي<sup>23</sup>:

• **الآثار المباشرة للقيادة الإدارية في الإنتاجية :** وتتمثل في عدد من العناصر منها توفير المستلزمات للمرؤوسين، تيسير التواصل بين أفراد الجماعة وبينها وبين الجماعات المتعاونة معها في أداء المهمة، وإزالة العقبات الفنية والإدارية التي تعترض سبيل المرؤوسين، أي أن القائد يرسى دعائم المناخ الصحي الملائم لحدوث العملية الإنتاجية.

• **الآثار غير المباشرة للقيادة الإدارية في الإنتاجية :** حيث تؤثر القيادة الإدارية على الإنتاجية بشكل غير مباشر، من خلال التأثير في المتغيرات التي تسهم في تحديد مستوى الإنتاجية مثل: التوتر، القدرة والتعب؛ فعلى سبيل المثال يفترض وجود علاقة ارتباطية منحنية بين التوتر ومستوى الإنتاجية، بمعنى أن درجة معتدلة من التوتر تؤثر بصورة إيجابية في الإنتاجية، أما إذا ارتفع التوتر بصورة ملحوظة أو انخفض على نحو شديد فإن ذلك يؤدي إلى ضعف الإنتاجية. ويستطيع القائد من هذا المنطلق أن يؤثر في الإنتاجية من عدة سبل منها: أن يتجنب إصدار الممارسات الاستبدادية التي تسهم في إيجاد مناخ من شأنه رفع درجة توتر المرؤوسين على نحو ينعكس سلبا على إنتاجيتهم، وأن يحرص على الحفاظ على مستوى توترهم في المدى المتوسط حتى يظل التوتر عنصرا إيجابيا في العملية الإنتاجية.

للتعامل على نحو أكثر شمولاً مع مفهوم إنتاجية المرؤوسين- كونه المتغير التابع في هذه الدراسة- فإن هناك جوانب أساسية يجب التطرق لها وهي: مفهوم الإنتاجية ومؤشرات قياسها.

### أ. مفهوم الإنتاجية.

والإنتاجية كمصطلح مشتقة من أنتج، ينتج، إنتاجا، حيث يشير مصطلح الإنتاج Production إلى النشاط الذي يستهدف تحويل المدخلات لسلع وخدمات<sup>24</sup>، أو يشير للكمية المنتجة من السلع والخدمات<sup>25</sup>، بينما يشير مصطلح الإنتاجية Productivité للعلاقة بين قيمة المخرجات وقيمة المدخلات.

حيث تعرف الإنتاجية بأنها : "حاصل قسمة نتيجة ما على الوسائل المستخدمة للحصول عليها"<sup>26</sup>. ويعرفها خبراء منظمة التعاون الاقتصادي الأوربي O.E.C.E بأنها : "حاصل قسمة حجم الإنتاج لمنظمة معينة على الحجم الإجمالي للعوامل المستخدمة في عملية الإنتاج هذه"<sup>27</sup>، وطبقا لهذا التعريف فالإنتاجية تعني علاقة الإنتاج بجميع العناصر التي ساهمت في تحقيقه وهذا ما يطلق عليه "الإنتاجية الكلية".

بينما جاء في تعريف فنسنت Vincent أن الإنتاجية : "هي نسبة بين الإنتاج وعوامل الإنتاج التي ساهمت في تحقيقه أو بين الإنتاج وبعض هذه العوامل"<sup>28</sup>.

وطبقا لهذا التعريف الأخير فالإنتاجية تعني علاقة الإنتاج ببعض أو أحد العناصر التي ساهمت في تحقيقه وهذا ما يطلق عليه "الإنتاجية الجزئية أو النوعية".

أما وجبه عبد الرسول فيستبعد كل عوامل الإنتاج الأخرى عدا العمل الإنساني، ليصبح مفهوم الإنتاجية حسب ما هو إلا تعبيراً عن قدرة الإنسان على الإنتاج، ويؤكد هذا في العبارة التالية : "يمكننا القول بأن مفهوم إنتاجية العمل هو المفهوم الصحيح للإنتاجية، وذلك على أساس أن الأهمية الاقتصادية لهذا المفهوم تتمثل في مدى صلاحيته لقياس القدرة على الإنتاج، وليس في مدى صلاحيته لقياس الأداء"<sup>29</sup>.

## ب. مؤشرات قياس الإنتاجية.

على أساس مفهوم الإنتاجية السابق، يمكن التمييز بين العديد من مؤشرات قياس الإنتاجية كما يلي :

$$P = \frac{Q}{D} \text{ :المؤشر الأول}^{30}$$

P: الإنتاجية الكلية.

Q: حجم الإنتاج أو إجمالي المخرجات.

D: تكاليف العملية الإنتاجية (المواد، المعدات، الوسائل، العمل، الطاقة، الوقت ومصاريف مالية...).

$$\text{المؤشر الثاني}^{31}: P_S = \frac{Q}{I_S} / P_H = \frac{Q}{H} / P_L = \frac{Q}{L} / P_W = \frac{Q}{W} / P_M = \frac{Q}{M} / P_E = \frac{Q}{E} / P_K = \frac{Q}{K}$$

P<sub>S</sub>: الإنتاجية الجزئية.

Q: حجم الإنتاج أو إجمالي المخرجات.

I<sub>S</sub>: أحد المدخلات (ساعات العمل المبذولة H أو عدد العاملين L أو مجموع الأجور W أو المواد الأولية M أو الطاقة المستهلكة E أو رأس المال K)

ومهما كانت الصيغة المستخدمة في قياس الإنتاجية، يشير كندريك Kendrick إلى أن رقم الإنتاجية المتحصل عليه باستخدام أي من صيغ قياس الإنتاجية، لا يحمل، في حد ذاته، أية دلالة إلا إذا تمت مقارنته بإنتاجية نفس المنظوم لفترة زمنية ماضية، وهو ما يعرف باسم المقارنات الزمنية، أو مقارنته بإنتاجية منظومات أخرى مماثلة داخل وخارج البلد خلال نفس الفترة، وهو ما يطلق عليه اسم المقارنات المكانية<sup>32</sup>، أو مقارنته بمعيار أو هدف كما أشار ميشيل أرمسترونج Michael Armstrong<sup>33</sup>، وهذا ما يدخل في إطار حساب الفعالية الإنتاجية -أي مقارنة الإنتاجية المحققة بالإنتاجية المستهدفة- مما أدى بالباحثان لاقتراح المؤشر الثالث لحساب الفعالية الإنتاجية بصفة عامة، واقتراح المؤشر الرابع لحساب الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين - المتغير التابع في هذه الدراسة- بصفة خاصة، كما يلي :

$$\text{المؤشر الرابع: } EP_H = \frac{P_{Ha}}{P_{Hp}}$$

EP<sub>H</sub>: الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين.

P<sub>Ha</sub>: إنتاجية المرؤوسون الفعلية أو المحققة.

P<sub>Hp</sub>: إنتاجية المرؤوسون المخططة أو المستهدفة.

$$\text{المؤشر الثالث: } EP = \frac{P_a}{P_p}$$

EP: الفعالية الإنتاجية.

P<sub>a</sub>: الإنتاجية الفعلية أو المحققة.

P<sub>p</sub>: الإنتاجية المخططة أو المستهدفة.

## ثانيا: الدراسات السابقة.

1. دراسة نعمة خضير وآخرون بعنوان قياس السمات القيادية للمدراء : دراسة اختباريه في منظمات صناعية بالجمهورية العراقية<sup>34</sup>.

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم حلول مقترحة لمشكلة البحث التي تتمثل في قوة التماسك وتركز السمات القيادية عند مديري الإدارة العليا مقارنة بمديري الإدارة الوسطى والدنيا والعاملين، حيث صيغت فرضيات الدراسة كما يلي:

\* تزداد درجة تماسك السمات القيادية كلما اتجهنا من قاعدة الهرم التنظيمي إلى أعلاه، بمعنى زيادة عدد العلاقات ذات الدلالة المعنوية بين السمات في الإدارة العليا مقارنة بانخفاضها في الإدارة الوسطى وهكذا حتى العاملين.

\* تتباين المستويات الإدارية فيما بينها في درجة السمة القيادية لمدراءها، بمعنى إن درجة الذكاء، المبادأة، الحسم، النضوج، وتحقيق الذات... إلخ تكون عالية لدى الإدارة العليا مقارنة بالوسطى والإشرافية والعاملين.

وبهدف معالجة مشكلة البحث واختبار فرضيتيه، فقد تم الاعتماد على الاستبانة مع المقابلة الشخصية كوسيلة لجمع البيانات، حيث شملت الاستبانة مجموعتين من الصفات، عبرت الأولى منها عن الصفات الإيجابية وهي الاختيارات من (1-32)، وتضمنت الثانية الصفات السلبية وممثلة في الاختيارات من (33-64)، حيث تمكن الاستبانة المدراء والعاملين من وصف أنفسهم حسب وجهات نظرهم؛ وقد وقع اختيار الباحثون على 10 منظمات صناعية في الجمهورية العراقية ميدانا للبحث، حيث تألفت عينة الدراسة من 14 مديرا في الإدارة العليا، و31 مديرا في الوسطى، و45 مشرفا على الإنتاج و85 عاملا، وقد استغرقت عملية جمع البيانات وتحليلها إحصائيا مدة 9 أشهر من عامي 1990/1991، وذلك بالاعتماد على عدد من وسائل المعالجة الإحصائية وهي: الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط، اختبار (t) لتحديد مستوى الثقة بمعاملات الارتباط بين السمات، تمت المقارنة بمستوى معنوي

1. (p ≤ 0.05)، تحليل التباين ANOVA واختبار (F) لتحديد مستوى الدلالة الإحصائية بنتائج تحليل التباين. وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

- \* أن درجة تماسك السمات عند العاملين أعلى من درجة تماسكها عند المدراء في الإدارة العليا، والوسطى والإشرافية، في حين احتلت الإدارة الإشرافية المرتبة الثانية، تلتها الإدارة العليا فالوسطى، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الأولى التي تقترح زيادة درجة تماسك السمات القيادية كلما اتجهنا إلى أعلى الهرم التنظيمي.
- \* أن المستويات الإدارية العليا لا تمتلك سمات تميزها بشكل واضح عن المستويات الأدنى والعاملين، وهذا ما ينفي الفرضية الثانية التي تقترض وجود تباين بين المستويات الإدارية والعاملين في درجة السمات القيادية ولا تتوافق هذه النتائج كذلك مع ما توصل إليه المنظر غيسيلي (Ghiselli) (1971-1973).
- \* صعوبة التعويل على نظرية السمات كأساس لاختيار القادة.
- \* لا يمكن اعتماد السمات مؤشرا للتمييز بين القادة عن سواهم.

## 2. دراسة حلمي البلبيسي بعنوان الأساليب القيادية وإدارة التغيير : دراسة تطبيقية على شركات المساهمة العامة الأردنية<sup>35</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأساليب القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير من خلال التعرف على إستراتيجيات التغيير وأهدافه في شركات المساهمة العامة الأردنية في سنة 2002، كما هدفت إلى توضيح طبيعة العلاقة بين هذه الأساليب من جهة وكل من إستراتيجيات التغيير وأهدافه من جهة أخرى؛ وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- \* للقيادة الإدارية دورا مهما في تحقيق أهداف الشركات، حيث أن إستراتيجية التغيير التي يتبعها المدبرون تختلف باختلاف الأساليب القيادية المستخدمة لتحقيق أي تغيير على مستوى الشركات، وأن أهداف التغيير تتأثر وتختلف باختلاف الأساليب القيادية أيضا.
- \* رغم الاختلاف الجوهرى بين كل أسلوب قيادي وآخر إلا أن هناك تقاربا في الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، ويمكن تفسير ذلك من خلال الاحتكام على النظرية الموقفية.

## 3. دراسة هدى محمد صالح بعنوان القيادة وأثرها في التغيير الإستراتيجي في المنظمات الصناعية اليمنية<sup>36</sup>

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم حلول مقترحة لمشكلة البحث التي تتمثل في التناقض بين ما تقرضه متغيرات البيئة الخارجية اليمنية من ضرورة تبني إستراتيجية تغيير وغياب القيادة الإدارية القادرة على صياغة تلك الإستراتيجية وتبنيها ووضعها موضع التنفيذ، حيث صيغت أسئلة الدراسة كما يلي :

- \* هل أن متغيرات البيئة الخارجية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية تعد سببا في ضرورة تبني إستراتيجية تغيير في القطاع الصناعي اليمني ؟
- \* هل توجد علاقة تأثير جوهرية لأنماط القيادة الإدارية على فعالية القيادة الإدارية في المنظمات الصناعية اليمنية ؟
- \* هل توجد علاقة تأثير جوهرية لأنماط القيادة الإدارية على التوجه نحو التفكير الإستراتيجي في المنظمات الصناعية اليمنية ؟
- \* ما هو نمط القيادة الإدارية السائد في المنظمات الصناعية اليمنية؟ وهل يمكن أن يكون النمط السائد قائدا للتغيير؟

وبهدف معالجة مشكلة البحث والإجابة على أسئلته، اعتمدت الباحثة على استمارة استبيان مع المقابلة الشخصية كوسيلة لجمع البيانات، حيث شملت الاستمارة ثلاثة أجزاء، تضمن الجزء الأول منها البيانات المطلوبة عن المنظمة المستقصى عنها، وتضمن الجزء الثاني بيانات عن الشخص المستقصى، بينما تضمن الجزء الثالث الأسئلة التي جاءت في أربع مجموعات، تهدف المجموعة الأولى إلى تحديد درجة تأثير متغيرات البيئة الخارجية على القيادات الإدارية، وتهدف المجموعة الثانية إلى تحديد فعالية القادة الإداريين، أما المجموعة الثالثة فتهدف إلى تحديد توجه القادة الإداريين أفراد العينة نحو التفكير الإستراتيجي تمهيدا لقياس العلاقة الجوهرية لأنماط القيادة الإدارية على ذلك التوجه، كما هدفت المجموعة الرابعة إلى تحديد أنماط القيادة الإدارية في المنظمات الصناعية اليمنية والنمط السائد؛ وقد وقع اختيار الباحثة على 110 منظمة صناعية يمنية من أصل 551 منشأة كبيرة حسب بيانات وزارة الصناعة اليمنية، حيث تألفت عينة الدراسة من 234 قائدا إداريا، وقد استغرقت عملية جمع البيانات وتحليلها إحصائيا مدة 9 أشهر من عامي 2006/2007، وذلك بالاعتماد على عدد من وسائل المعالجة الإحصائية وهي: أسلوب التوزيع التكراري، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط المتعدد، تحليل الانحدار التدريجي وهذا بالاستعانة ببرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

\* أن متغيرات البيئة الخارجية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية تعد سببا في ضرورة تبني إستراتيجية التغيير في القطاع الصناعي اليمني من وجهة نظر القيادات الإدارية أفراد العينة.

\* ثبت باستخدام معامل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي وجود علاقة جوهرية سالبة لنمطي القيادة التحويلي والسلوكي على الفعالية وعدم وجود علاقة تأثير لنمطي القيادة التوجيهي والإدراكي على الفعالية.

\* ثبت باستخدام معامل الانحدار المتعدد التدريجي وجود علاقة جوهرية لأنماط القيادة التوجيهي والسلوكي والإدراكي على التوجه نحو التفكير الإستراتيجي وكانت العلاقة موجبة لنمط التوجيهي فقط، أما نمط القيادة التحويلي فقد اثبت المعامل عدم وجود علاقة تأثير جوهرية له على التوجه نحو التفكير الإستراتيجي.

\* تم تحديد نمط القيادة الإدارية السائد في المنظمات الصناعية اليمنية بالنمط الإدراكي يليه النمط التوجيهي ثم نمط القيادة التحويلي، وجاء في الترتيب الرابع نمط القيادة السلوكي.

\* النمط القيادي الإدراكي السائد هو نمط غير فاعل ومن جانب آخر يسير في اتجاه مخالف للتوجه نحو التفكير الإستراتيجي وعلى ذلك لا يمكن له أن يكون قائد تغيير.

\* القيادة الإدارية في القطاع الصناعي اليمني بما هي عليه اليوم غير قادرة وغير مدفوعة ذاتيا وغير مستعدة لخوض غمار التغيير المطلوب وإدارته.

#### 4. تقييم الدراسات السابقة.

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة يلاحظ اتفاق الدراسة الحالية مع هذه الدراسات من حيث تحديد النمط القيادي أو أسلوب القيادة السائد في المؤسسة محل الدراسة، واتفقا من حيث المؤسسة محل الدراسة أنها مؤسسة صناعية إلا أنها تتميز عن الدراسات السابقة من حيث استخدامها لمقياس آخر لأسلوب القيادة الإدارية وتصنيفها لأساليب القيادة حسب نظرية الشبكة الإدارية لبلاك وموتون، وكذا ربط أسلوب القيادة بتغيير آخر وهو الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين، حيث تم حسابها بالاعتماد على القوائم المالية والتقارير السنوية للمؤسسة محل الدراسة، كما تستعمل هذه الدراسة أسلوب الدراسة المقارنة وهذا للمقارنة التي تمت بين مختلف المحطات الإنتاجية التابعة للمؤسسة محل الدراسة، كما طبقت هذه الدراسة في الجزائر بينما الدراسات السابقة كانت في بيئات عربية مختلفة كالجماهيرية العراقية واليمن والمملكة الأردنية الهاشمية.

### III- الطريقة والأدوات المستعملة.

#### أولاً: طريقة الدراسة.

يقوم الباحثان في هذا المقام بعرض منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، وكذا متغيرات الدراسة وطرق قياسها.

#### 1. منهج الدراسة.

اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على أسلوب المسح باستخدام العينات وذلك بتوجيه استبيانين باللغة الفرنسية - كونها اللغة الأكثر تحكما وفهما لعينة الدراسة- لقياس أسلوب القيادة الإدارية السائد في المؤسسة محل الدراسة بمختلف محطاتها، الاستبيان الأول موجه للقيادة وضعه روبرت بابين Robert Papin، أما الاستبيان الثاني موجه لمرؤوسيه، وضعه الباحثان بالاعتماد على الاستبيان الأول. كما تم حساب مستويات الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين بناء على مجموعة من مؤشرات الفعالية الإنتاجية الأكثر ملائمة لطبيعة نشاط المؤسسة، وهذا اعتمادا على مختلف التقارير السنوية والسجلات الإنتاجية للمؤسسة محل الدراسة إلى جانب مجموعة من المقابلات مع مسؤولي مصالح الصيانة ومصالح الأمن الصناعي؛ كما استخدم الباحثان الأسلوب المقارن وهذا لمقارنة النتائج المحصل عليها بين مختلف المحطات محل الدراسة.

#### 2. مجتمع وعينة الدراسة.

تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة والمرؤوسين أي رؤساء المصالح والدوائر ورؤساء المديريات ومرؤوسيهم بمؤسسة سونطراك، شعبة النقل بواسطة الأنابيب، المديرية الجهوية بجاية، حيث تمثلت عينة القادة في عينة مقصودة، متكونة من 19 قائدا من المؤسسة محل الدراسة موزعين على ثلاث محطات كما يلي : 07 قادة من مقر المديرية الجهوية بجاية، 06 قادة من محطة الضخ الأولى بجامعة ولاية الوادي و06 قادة من محطة الضخ الثانية بالوطاية ولاية بسكرة.



أما عينة المرؤوسين فتمثلت في عينة مقصودة، متكونة من 83 مرؤوس بحيث تم اختيار 05 مرؤوسين لكل قائد تم استجوابه بهدف قياس أسلوبه القيادي حسب وجهة نظرهم، وهكذا يمكننا المقارنة بين أسلوب القيادة الإدارية حسب أجوبة القائد شخصيا وأسلوب القيادة الإدارية حسب أجوبة مرؤوسيه؛ 83 مرؤوس موزعين على ثلاث محطات كما يلي: 35 مرؤوس من مقر المديرية الجهوية بجاية، 24 مرؤوس من محطة الضخ الأولى بجامعة ولاية الوادي و24 مرؤوس من محطة الضخ الثانية بالوطاية ولاية بسكرة.

### 3. متغيرات الدراسة وطرق قياسها.

❖ **المتغير المستقل :** ويتمثل في أسلوب القيادة الإدارية أو النمط القيادي حيث اعتمد الباحثان في قياسه على استبيانين باللغة الفرنسية، حيث وجه الاستبيان الأول للقادة، أما الاستبيان الثاني فوجه لمرؤوسيه، وهذان الاستبيانان كانا عبارة عن مقياس لأسلوب القيادة الإدارية السائد في المؤسسة محل الدراسة.

❖ **المتغير التابع :** ويتمثل في الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين، حيث تم حسابها اعتمادا على مختلف التقارير السنوية والسجلات الإنتاجية للمؤسسة محل الدراسة إلى جانب مجموعة من المقابلات مع مسؤولي مصالح الصيانة ومصالح الأمن الصناعي، ولقد تم استخدام المؤشر التالي كونه أكثر مؤشرات قياس الفعالية الإنتاجية ملائمة لهذه الدراسة، والمعبر عنه بالعلاقة التالية:

$P_{Ha}$ : إنتاجية المرؤوسون الفعلية أو المحققة، والمتمثلة في ساعات التدخل الفعلية للمرؤوسين لصيانة معدات الضخ وأنبوب نقل المواد الكربوهيدراتية "24" (وهذا حسب المؤسسة محل الدراسة).

$$E P_H = \frac{P_{H a}}{P_{H p}}$$

$P_{Hp}$ : إنتاجية المرؤوسون المخططة أو المستهدفة، والمتمثلة في ساعات التدخل المخططة للمرؤوسين لصيانة معدات الضخ وأنبوب نقل المواد الكربوهيدراتية "24" (وهذا حسب المؤسسة محل الدراسة).

علما أن :

$EP_H$ : الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين.

### ثانيا: أدوات الدراسة.

استخدم الباحثان في هذه الدراسة أسلوب الملاحظة والاستبيان بالمقابلة، حيث وجه الاستبيان الأول للقادة وأما الاستبيان الثاني فوجه لمرؤوسيهم كالتالي :

#### 1. الاستبيان الأول.

يقيس هذا الاستبيان أسلوب القيادة الإدارية لكل قائد، حسب إجاباته الشخصية المسجلة، حيث يتضمن الاستبيان بطاقة للمعلومات الشخصية لتحديد خصائص القادة من حيث الجنس، السن، المستوى الدراسي وسنوات الخبرة المهنية، كما يتضمن خمسة وثلاثين بند مقسمة كما يلي :

\* تدل البنود 1، 2، 4، 6، 7، 9، 11، 13، 15، 16، 19، 20، 21، 23، 25، 27، 29، 31 و33 على مدى اهتمام القائد بالعمل.

\* تدل البنود 3، 5، 8، 10، 12، 14، 17، 18، 22، 24، 26، 28، 30، 32، 34 و35 على مدى اهتمام القائد بالمرؤوسين.

وضعت بنود الاستبيان على شكل أفكار مصاغة بطريقة بسيطة وسهلة، تتم الإجابة عليها حسب خمس بدائل متاحة أمام القائد هي : دوما، عادة، أحيانا، نادرا ولا أبدا.

#### 2. الاستبيان الثاني.

يقيس هذا الاستبيان أسلوب القيادة الإدارية لكل قائد، حسب إجابات مرؤوسيه المسجلة، حيث يتضمن الاستبيان بطاقة للمعلومات الشخصية لتحديد خصائص المرؤوسين من حيث الجنس، السن، المستوى الدراسي وسنوات الخبرة المهنية، كما يتضمن خمسة وثلاثين بند مقسمة كما يلي :

\* تدل البنود 1، 2، 4، 6، 7، 9، 11، 13، 15، 16، 19، 20، 21، 23، 25، 27، 29، 31 و33 على مدى اهتمام القائد بالعمل.

\* تدل البنود 3، 5، 8، 10، 12، 14، 17، 18، 22، 24، 26، 28، 30، 32، 34 و35 على مدى اهتمام القائد بالمرؤوسين.

وضعت بنود الاستبيان على شكل أفكار مصاغة بطريقة بسيطة وسهلة، تتم الإجابة عليها حسب خمس بدائل متاحة أمام المرؤوس هي: دوما، عادة، أحيانا، نادرا ولا أبدا.

### 3. مفتاح تصحيح الاستبيانيين.

تدل أسطر مفتاح التصحيح على البدائل المتاحة أمام القائد أو المرؤوس: د (دوما)، ع (عادة)، أ (أحياناً)، ن (نادراً) ولا (لا أبداً)، بينما تدل أعمدة المفتاح على بنود الاستبيان الخمسة والثلاثين، كما يبين الجدول 01 في الملاحق. بعد تصحيح الاستبيان، يتم جمع عدد المثلثات وعدد الدوائر التي حصل عليها كل قائد أو مرؤوس على حدا ثم نقوم بمطابقتها مع المخطط الموضح في الشكل 03 من الملاحق. حيث تتم مطابقة مجموع المثلثات مع السهم الأيسر، ومطابقة مجموع الدوائر مع السهم الأيمن؛ ويربط طرفي المخطط نكون أمام أسلوب معين من أساليب القيادة الإدارية، لتصنيفها قام الباحثان بالاعتماد على نظرية الشبكة الإدارية لكل من روبرت بلاك وجان موتون Robert Blake & Jane Mouton التي تم تناولها في نظريات القيادة الإدارية، فكانت النتيجة تسعة أساليب للقيادة الإدارية كما هو موضح في الجدول 02 من الملاحق.

### IV- عرض نتائج الدراسة.

#### أولاً: عرض نتائج الفرضية الأولى.

نصت الفرضية الأولى للدراسة على أن: "أسلوب القيادة الإدارية السائد في مختلف المحطات الإنتاجية هو أسلوب القيادة الأوتوقراطي"، لكن بعد القيام بالدراسة الميدانية - تطبيق الاستبيانيين الهادفين للكشف عن أسلوب القيادة الإدارية السائد في كل محطة- تم الحصول على النتائج الملخصة في الجدول 03 من الملاحق، حيث تبين أن أسلوب القيادة الإدارية السائد في مقر المديرية الجهوية بجاية هو أسلوب القيادة متوسط الاهتمام بالعمل وبالمرؤوسين، مما ينفي صحة الفرضية الأولى؛ بينما يسود أسلوب القيادة الإدارية الأوتوقراطي كل من محطة الضخ الأولى والثانية، وهو الأسلوب السائد على مستوى المحطات مجال الدراسة ككل، مما يعزز صحة الفرضية الأولى، بالتالي نستطيع القول أن: "أسلوب القيادة الإدارية الأوتوقراطي هو الأسلوب السائد في مختلف المحطات الإنتاجية مجال الدراسة".

#### ثانياً: عرض نتائج الفرضية الثانية.

نصت الفرضية الثانية للدراسة على أن: "لا توجد اختلافات ملموسة وواضحة في مستويات الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين من محطة لأخرى"، وبعد حساب مؤشرات الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين بناء على التقارير السنوية للإنتاج والصيانة ومجموعة من المقابلات الموجهة كما هو موضح في الجدول 04 من الملاحق، اتضح أنه قد تم تحقيق الأهداف الإنتاجية للثلاثة سنوات الأخيرة بمتوسط قدره 614.67% على مستوى مقر المديرية الجهوية بجاية، وبانحراف معياري قدره 297.16% وبمعامل اختلاف قدره 48.34% مما يشير لتباين مؤشر الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين على مستوى مقر المديرية من سنة لأخرى؛ ويتضح أنه تم تحقيق الأهداف الإنتاجية للثلاثة سنوات الأخيرة بمتوسط قدره 183% على مستوى محطة الضخ الأولى، وبانحراف معياري قدره 58.39% وبمعامل اختلاف قدره 31.91% مما يشير لتباين مؤشر الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين على مستوى محطة الضخ الأولى من سنة لأخرى؛ ويتبين كذلك أنه تم تحقيق الأهداف الإنتاجية للثلاثة سنوات الأخيرة بمتوسط قدره 159.67% على مستوى محطة الضخ الثانية، وبانحراف معياري قدره 30.64% وبمعامل اختلاف قدره 19.19% مما يشير لتباين مؤشر الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين على مستوى محطة الضخ الثانية من سنة لأخرى؛ أما على مستوى المحطات مجال الدراسة فقد تم تحقيق الأهداف الإنتاجية للثلاثة سنوات الأخيرة بمتوسط قدره 319.32%، بانحراف معياري قدره 269.32% وبمعامل اختلاف قدره 84.40% مما يشير لتباين مؤشر الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين من محطة لأخرى، مما ينفي صحة الفرضية الثانية.

#### ثالثاً: عرض نتائج الفرضية الثالثة.

نصت الفرضية الثالثة للدراسة على أن: "تتأثر الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين بأسلوب القيادة الإدارية السائد مما يشكل علاقة بين أسلوب القيادة الإدارية السائد في المحطة وبين مستوى الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين في تلك المحطة"، ومن خلال الجداول 03-04-05 من الملاحق، نجد أن أعلى مستوى للفعالية الإنتاجية للمرؤوسين سجل في مقر المديرية الجهوية بجاية بمتوسط قدره 614.67%، بينما قدر متوسط الفعالية الإنتاجية لمرؤوسي محطة الضخ الأولى بـ 183%، بفارق 431.67% بين النسبتين، وقدر متوسط الفعالية الإنتاجية لمرؤوسي محطة الضخ الثانية بـ 159.67%، أي بفارق 455% بينها وبين النسبة المسجلة على مستوى مقر المديرية، بينما لا يتعدى الفرق بين المحطتين الأولى والثانية 24%.

فمن خلال ما تقدم يتبين أن أسلوب القيادة الإدارية متوسط الاهتمام بالعمل وبالمرؤوسين هو الأسلوب الذي حقق أعلى مستويات الفعالية الإنتاجية لكن بمستوى تجانس ضعيف من سنة لأخرى، بينما حقق أسلوب القيادة الإدارية الأوتوقراطي في كل من محطة الضخ الأولى والثانية مستويات إنتاجية متقاربة، وإن كانت أقل من المستويات المسجلة في مقر المديرية إلا أنها معتبرة وأكثر تجانسا من سنة لأخرى، خاصة في محطة الضخ الثانية، وإن مثل هذه النتائج تجعلنا نتوقع تأثر مستويات الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين بأسلوب القيادة الإدارية السائد بالمحطة، أي ما يثبت صحة الفرضية الثالثة للدراسة التي نصت على: "تأثر الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين بأسلوب القيادة الإدارية السائد مما يشكل علاقة بين أسلوب القيادة الإدارية السائد في المحطة وبين مستوى الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين في تلك المحطة".

## V- مناقشة نتائج الدراسة.

بعد ما تم عرض نتائج الدراسة الميدانية، سنحاول في هذه النقطة مناقشتها وتحليلها استنادا على الملاحظة المباشرة للواقع الميداني وكذا إدراج بعض المتغيرات الصناعية الأخرى كعدد حوادث العمل، حوادث تعطل الآلات، معدل تواتر الأخطار...؛ والتي تحصل عليها الباحثان بالرجوع إلى أرشيف حوادث العمل بمصلحة الصحة والسلامة والأمن وكذا بالرجوع إلى سجلات متابعة آلات ومحركات الضخ المتوفرة لدى المصالح التقنية بالمحطات محل الدراسة، حيث تمثلت هذه النتائج فيما يلي :

\* إن أسلوب القيادة الإدارية السائد في مقر المديرية الجهوية بجاية هو أسلوب القيادة متوسط الاهتمام بالعمل وبالمرؤوسين في المقام الأول، يليه أسلوب القيادة ضعيف الاهتمام بالعمل وبالمرؤوسين في المقام الثاني، مما جعل مرؤوسيه يتحلون بروح المسؤولية وأعطاهم مجالا أكبر للتصرف بعيدا عن المراقبة الدائمة التي تشعرهم بعدم الثقة، وهذا يعود للمستوى العلمي العالي لمرؤوسي مقر المديرية الجهوية بجاية، حيث تقدر نسبة الحاصلين منهم على شهادة مهندس دولة 37%، شهادة الليسانس 20%، شهادة تقني سامي 23% وشهادة تقني 17%، بينما لا تتجاوز نسبة المرؤوسين دون شهادة 03%، وهي النسب الأفضل مقارنة بمحطتي الضخ الأولى والثانية، التي تقدر فيهما نسب المرؤوسين الحاصلين على شهادة جامعية 16%، 08% على التوالي، كما تقدر نسب المرؤوسين دون شهادة 17%، 21% على الترتيب، مما حدّ من رغبتهم في إنجاز العمل وقدرتهم على أدائه بفعالية عالية من جهة، وأدى بقادتهم لإتباع أسلوب القيادة الأوتوقراطي المعتمد على المتابعة الدائمة والتوجيه المستمر من جهة ثانية.

\* حقق أسلوب القيادة الإدارية متوسط الاهتمام بالعمل وبالمرؤوسين أعلى مستويات الفعالية الإنتاجية بمقر المديرية الجهوية بجاية لكن بمستوى تجانس ضعيف من سنة لأخرى، بينما حقق أسلوب القيادة الإدارية الأوتوقراطي في كل من محطتي الضخ الأولى والثانية مستويات إنتاجية متقاربة، وإن كانت أقل من المستويات المسجلة في مقر المديرية إلا أنها معتبرة وأكثر تجانسا من سنة لأخرى، وهذا يعود للأسباب التالية :

1. طبيعة عتاد ومعدات الضخ التي يتوافر عليها مقر المديرية والمتمثلة أساسا في الوسائل المستعملة في عملية شحن المواد الكربوهيدراتية السائلة للسفن الناقلة للمحروقات كأذرع الشحن مثلا، وهي وسائل بسيطة تستطيع المؤسسة تجديدها وتغييرها بسهولة، ولا مجال للمقارنة بينها وبين محركات الضخ الأكبر حجما والأكثر تكلفة المتوفرة على مستوى محطتي الضخ الأولى والثانية، التي تم إنشائها منذ سنة 1959م من طرف شركة SOPEG الفرنسية، ولم تغير إلا بتاريخ 2007/07/01 م في محطة الضخ الأولى، وذلك بإنشاء محطة ضخ جديدة بالكامل إلى جانب محطة الضخ الأولى مجال الدراسة، بينما لازالت أشغال تجديد محطة الضخ الثانية لم تكتمل بعد.

2. تهالك رأس المال الثابت في محطتي الضخ الأولى والثانية، وصعوبة الحصول على قطع غيار الآلات والمعدات أثناء تعطلها بسبب مركزية قرارات الشراء، مما يعرقل عملية التدخل السريع لمرؤوسي الصيانة ويزيد في ساعات العمل الضائعة على مستوى المحطتين.

3. حجم حوادث العمل خلال الثلاثة سنوات قيد الدراسة في محطتي الضخ الأولى والثانية، حيث سجلت 04 حوادث عمل في محطة الضخ الأولى وقدر معدل تواتر الأخطار على مستواها بـ 12.46% خلال الثلاثة سنوات الأخيرة، 06 حوادث عمل في محطة الضخ الثانية بمعدل تواتر 13.86%، بينما لم يسجل إلا حادثان في مقر المديرية الجهوية بجاية بمعدل تواتر 01.04%، مما أثر سلبا على مستويات الفعالية الإنتاجية لمرؤوسي محطتي الضخ الأولى والثانية.

4. عدد أيام العمل الضائعة بسبب حوادث العمل خلال الثلاثة سنوات الأخيرة، حيث سجل 51 يوما ضائعا بمحطة الضخ الأولى، 24 يوما ضائعا بمحطة الضخ الثانية، بينما سجل 16 يوما ضائعا بمقر المديرية الجهوية بجاية.

5. حوادث تعطل الآلات خلال الثلاثة سنوات الأخيرة في محطتي الضخ الأولى والثانية، حيث سجل 42 حادثا في محطة الضخ الأولى، 28 حادثا في محطة الضخ الثانية، بينما لم يسجل إلا 04 حوادث في مقر المديرية الجهوية بجاية، مما أثر سلبا على مستويات الفعالية الإنتاجية لمرؤوسي محطتي الضخ الأولى والثانية.

6. عدد أيام العمل الضائعة بسبب حوادث تعطل الآلات خلال الثلاثة سنوات الأخيرة في محطتي الضخ الأولى والثانية، حيث سجل 39 يوما ضائعا بمحطة الضخ الأولى، 45 يوما ضائعا بمحطة الضخ الثانية، بينما لم يسجل إلا 34 ساعة عمل ضائعة بمقر المديرية الجهوية بجاية، مما أثر سلبا على مستويات الفعالية الإنتاجية لمروسي محطتي الضخ الأولى والثانية.

ومن خلال ما تقدم يتبين أن مستويات الفعالية الإنتاجية العالية لمروسي مقر المديرية الجهوية بجاية تعود أساسا لبساطة العتاد والمعدات الموجودة على مستواها، سهولة الحصول على قطع الغيار أثناء توقفها، ضعف معدل تواتر الأخطار وعدد حوادث العمل، قلة حوادث الآلات وعدد أيام العمل الضائعة بسببها؛ أما تباين مستويات الفعالية الإنتاجية للمرووسين من سنة لأخرى على مستواها فيعود أساسا لأسلوب القيادة الإدارية متوسط الاهتمام بالعمل وبالمرووسين، كونه أسلوب ديناميكي متغير، يميل أحيانا لأسلوب القيادة الإدارية الأوتوقراطي وأحيانا أخرى لأسلوب القيادة الديمقراطي مما يؤثر سلبا على المرووسين وعلى انطباعهم حول قائدهم الذي يرونه مزاجي.

بينما تعود مستويات الفعالية الإنتاجية لمروسي محطتي الضخ الأولى والثانية لتهاك رأس المال الثابت على مستوى المحطتين، صعوبة الحصول على قطع الغيار بسبب مركزية قرارات الشراء، ارتفاع معدل تواتر الأخطار وعدد حوادث العمل، كثرة حوادث الآلات وعدد أيام العمل الضائعة بسببها؛ إلا أنها معتبرة وأكثر تجانسا من سنة لأخرى بفضل أسلوب القيادة الإدارية الأوتوقراطي المهتم بإنجاز المهام، تحقيق الأهداف، التدريب والتوجيه المستمرين.

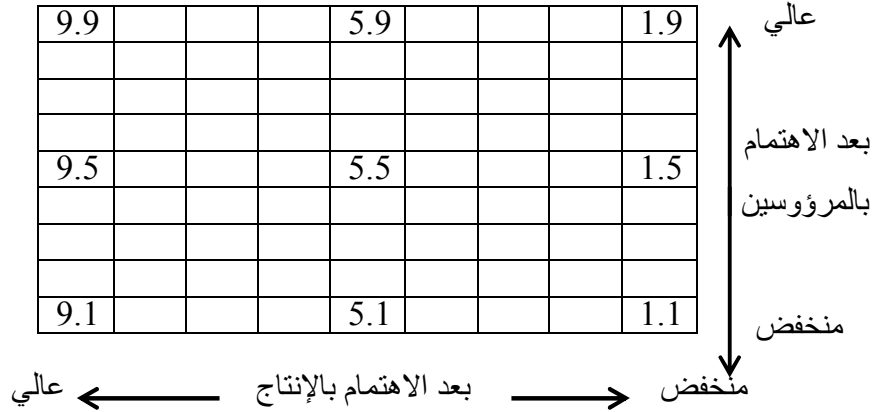
## VI- خلاصة:

لا تتفق نتائج هذه الدراسة مع الافتراضات التي وضعها التون مايو، الافتراضات التي تقوم عليها نظرية Y وكذا نظرية ليكرت في القيادة الإدارية، التي تؤيد أسلوب القيادة الإدارية الديمقراطي، مؤكدة أن مزيدا من التركيز على العنصر البشري سيقود إلى مستويات أعلى من أداء الفرد والمؤسسة، بينما تتفق نتائج هذه الدراسة وافتراضات النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد والنظرية التعديلية لكل من ماكريجور وليكرت التي كان لها الفضل في توجيه أسلوب القيادة الإدارية نحو الأخذ بالأسلوب القيادي الذي يتلاءم مع ظروف وعوامل الموقف الذي يتطلبه، وتأكيدا على أن اهتمام القائد بالإنتاج والمرووسين غير كافيين وحدهما لتحقيق الفعالية المطلوبة في العمل، بل يجب أن تتوافق درجة اهتمامه بالإنتاج وبالمرووسين مع متطلبات الموقف؛ وهكذا تمت الإجابة على فرضيات الدراسة.

وفي الأخير نختم بأحد أعظم الأقوال عمقا ومغزى في موضوع القيادة الإدارية لأوردوي تيد وهو: "إن القيادة الجيدة تعتمد على الانقياد الجيد، والقائد يشير إلى الطريق ولكن على الأتباع أن يتحروا أن الطريق المشار إليه هو الصحيح".

**- ملحق الجداول والأشكال البيانية :**

**الشكل 01: الشبكة الإدارية.**



Source: Jean-Luc Charron & Sabine Sépari, Organisation et gestion de l'entreprise, Dunod: Paris, 2<sup>ème</sup> éd, 2001, p60.

**الجدول 01: مفتاح التصحيح الإستراتيجي.**

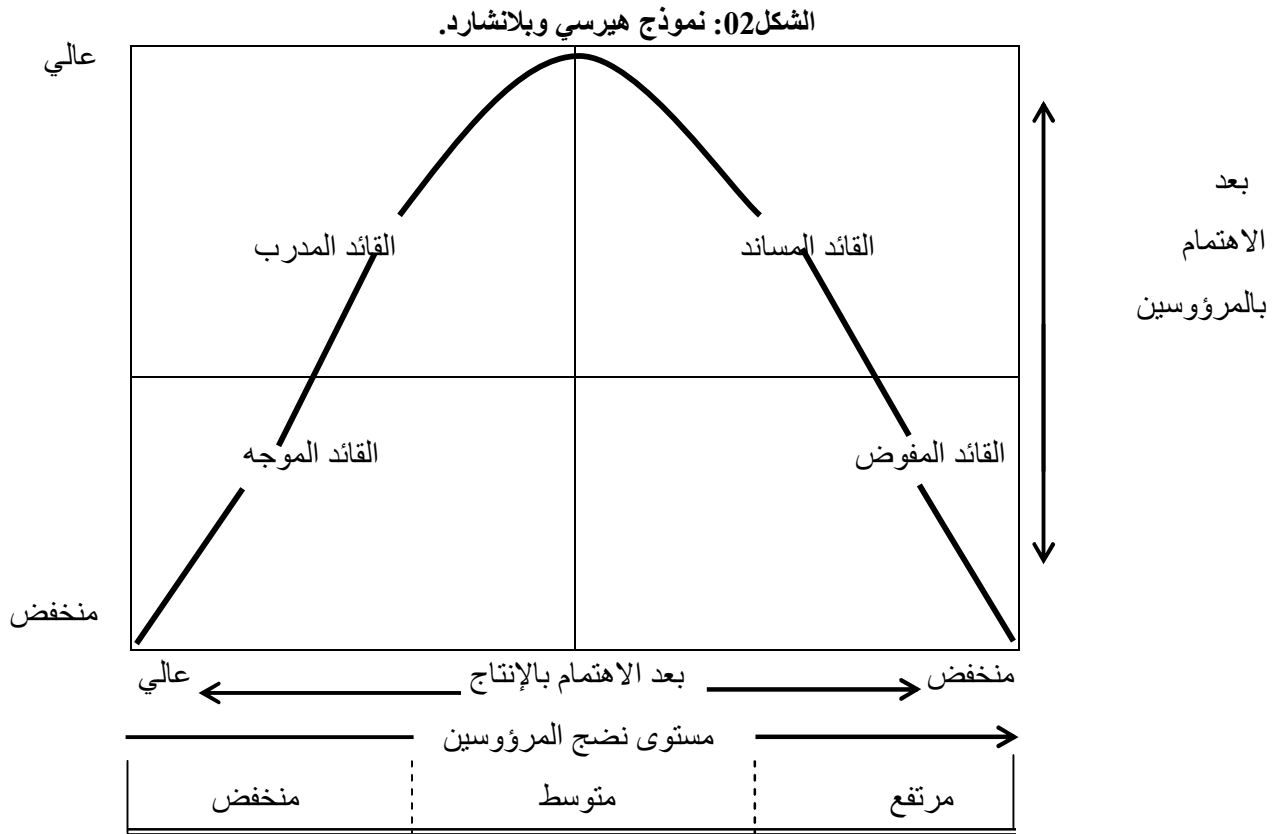
18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
		▲	▲	●	▲	●	▲	●	▲		▲	▲	●	▲	●	▲	▲	دائما
		▲	▲	●	▲	●	▲	●	▲		▲	▲	●	▲	●	▲	▲	عادة
																		أحيان
●	●									●								نادرا
●	●									●								لا أبدا
/	35	34	33	32	31	30	29	28	27	26	25	24	23	22	21	20	19	
/			▲	●	▲		▲	●	▲	●	▲	●	▲	●	▲	▲		دائما
/			▲	●	▲		▲	●	▲	●	▲	●	▲	●	▲	▲		عادة
/																		أحيان
/	●	●				●											▲	نادرا
/	●	●				●											▲	لا أبدا

Source: Robert Papin, Op.cit, p37.

**الجدول 02: أساليب القيادة الإدارية.**

اهتمام منخفض بالعمل ومنخفض بالمرؤوسين	1.1 أسلوب القيادة الإدارية
اهتمام منخفض بالعمل ومتوسط بالمرؤوسين	5.1 أسلوب القيادة الإدارية
اهتمام متوسط بالعمل ومنخفض بالمرؤوسين	1.5 أسلوب القيادة الإدارية
اهتمام متوسط بالعمل ومتوسط بالمرؤوسين	5.5 أسلوب القيادة الإدارية
اهتمام متوسط بالعمل ومرتفع بالمرؤوسين	9.5 أسلوب القيادة الإدارية
اهتمام مرتفع بالعمل ومتوسط بالمرؤوسين	5.9 أسلوب القيادة الإدارية
اهتمام مرتفع بالعمل ومنخفض بالمرؤوسين	1.9 أسلوب القيادة الإدارية
اهتمام منخفض بالعمل ومرتفع بالمرؤوسين	9.1 أسلوب القيادة الإدارية
اهتمام مرتفع بالعمل ومرتفع بالمرؤوسين	9.9 أسلوب القيادة الإدارية

المصدر: إعداد الباحثان.



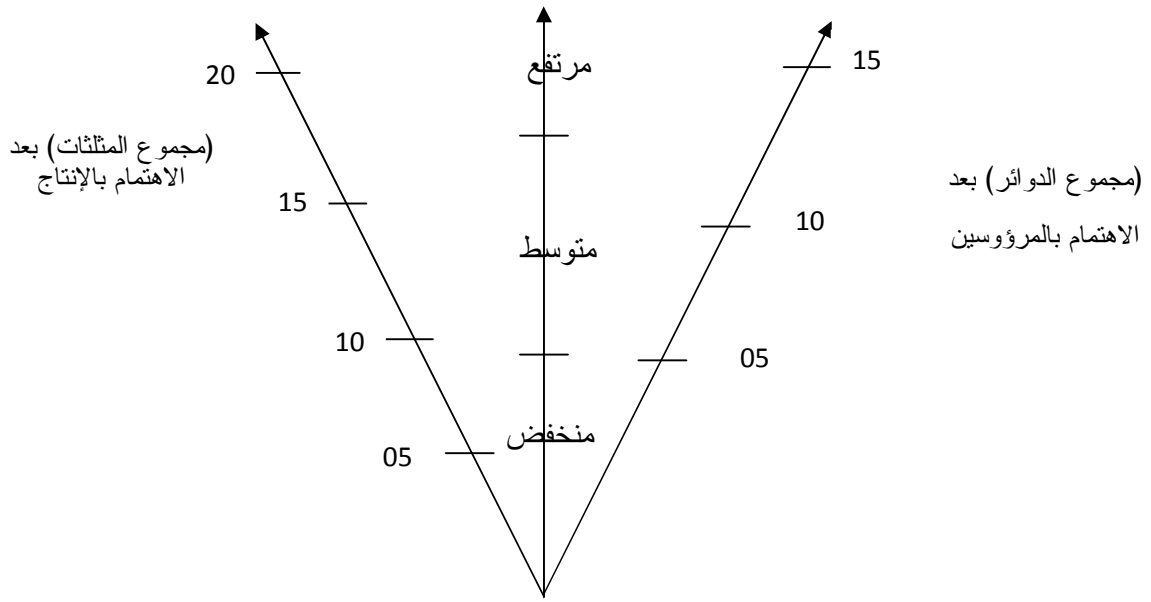
Source: Aubert Nicole, Diriger et motiver, Editions Chihab: Batna, N éd, 1997, p69.

الجدول 03 : أسلوب القيادة الإدارية الساند في المديرية الجهوية بجاية والمحطات الإنتاجية من وجهة نظر القادة ومرؤوسيهـم.

مقر المديرية		المحطة الثانية		المحطة الأولى		المحطات الأسلوب
مرؤوسيهـم	القادة	مرؤوسيهـم	القادة	مرؤوسيهـم	القادة	
08	00	01	00	00	00	(1.1)
01	00	00	00	00	00	(5.1)
02	00	03	00	00	00	(1.5)
15	04	03	01	02	01	(5.5)
03	01	02	00	01	02	(9.5)
05	02	11	02	08	01	(5.9)
01	00	04	03	07	01	(1.9)
00	00	00	00	01	00	(9.1)
01	00	00	00	05	01	(9.9)
(5.5)		(5.9)		(5.9)		الساند

المصدر: إعداد الباحثان.

الشكل 03: أسلوب القيادة الإدارية السائد.



Source: Robert Papin, Op.cit, p37.

الجدول 04 : مؤشر الفعالية الإنتاجية لمرؤوسي المحطات محل الدراسة (EPH). (الوحدة: %)

السنة	2007	2006	2005	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
مقر المديرية	935	561	348	614.67	297.16	48.34
المحطة 01	223	210	116	183.00	58.39	31.91
المحطة 02	146	203	130	159.67	30.64	19.19
الكل	435	325	198	319.11	269.32	84.40

المصدر: إعداد الباحثان.

الجدول 05: أسلوب القيادة الإدارية السائد ومستويات الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين في المحطات مجال الدراسة خلال 2007-2005.

المحطة	المحطة 01	المحطة 02	مقر المديرية
أسلوب القيادة الإدارية السائد	الأوتوقراطي	الأوتوقراطي	اهتمام متوسط بالعمل وبالمرؤوسين
مؤشر الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين (%)	183.00	159.67	614.67
إجمالي التدخلات الفعلية للمرؤوسين في السنة (تدخل/سنة)	26.00	27.00	182.00
عدد التدخلات الفعلية إلى عدد المخططة (%)	222.33	236.00	593.00
عدد التدخلات الفعلية إلى متوسط عدد العاملين (%)	51.00	41.00	52.33
الفرق بين المدة المتوسطة المخططة والفعالية المستغرقة في التدخل (سا/تدخل)	- 35.67	- 114.00	- 02.67
تجانس مؤشرات الإنتاجية من سنة لأخرى.	متوسط	الأكثر تجانسا	أقل تجانسا

المصدر: إعداد الباحثان.

## - الإحالات والمراجع :

1. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة: عمان، ط3، 1999، ص ص86-87.
2. ابن منظور، لسان العرب، دار صادر: بيروت، المجلد12، ط1، 2000، ص315.
3. خليل الجر، لاروس: المعجم العربي الحديث، مكتبة لاروس: باريس، د ط، 1987.
4. طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب: القاهرة، د ط، 1999، ص34.
5. J. A. Litterer, The analysis of organization, John Niley & Sonsic: New york, 2<sup>nd</sup> éd, 1973, p168.
6. حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد: عمان، د ط، 2004، ص193.
7. سيد الهواري، الإدارة: الأصول والأسس العلمية، دار الجبل: القاهرة، د ط، 1976، ص329.
8. محمود المساد، الإدارة الفعالة، مكتبة لبنان ناشرون: بيروت، ط1، 2003، ص95.
9. جاك دنكان، ترجمة محمد الحديدي، أفكار عظيمة في الإدارة: دروس من مؤسسي ومؤسسات العمل الإداري، الدار الدولية للنشر: القاهرة، د ط، 1991، ص225.
10. زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل: الكويت، د ط، 2001، ص ص389-390.
11. نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص97-98.
12. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية: الإسكندرية، د ط، 2001، ص221.
13. Philippe Migani, Les systèmes de management: En 22 fiches de synthèse et 25 QCM d'autocontrôle, Editions d'organisation : Paris, N éd, 1993, p19.
- \* Le pouvoir : هي القدرة على إحداث أو تغيير النتائج التنظيمية، ويمكن اعتبارها مرادفة للكلمة L'autorité- حسب هنري منتزبرغ- .
14. هناء حافظ بدوي، إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية: في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث: الإسكندرية، د ط، 2002، ص87.
15. Michele Myers & Gail Myers, Managing by communication : An organizational approach, Mc Graw-Hill book company: New York, N éd, N d, pp198-199.
16. Ken Starkey & Alan McKinlay, Strategy and the human resource, Blackwell Publishers: UK, 1<sup>st</sup> éd, 1993, p158.
17. زكي محمود هاشم، مرجع سبق ذكره، ص394.
18. عبد الرحمن محمد عيسوي، علم النفس والإنتاج، دار المعرفة الجامعية: الإسكندرية، د ط، 2003، ص152.
19. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، المؤلف: القاهرة، د ط، 2000، ص272.
20. محمود المساد، مرجع سبق ذكره، ص108.
21. Michele Myers & Gail Myers, Op.cit, p187.
22. Aubert Nicole, Diriger et motiver, Editions Chihab: Batna, N éd, 1997, p p 66-67.



- \*\* . يطلق عليها أيضا نظرية دورة الحياة Life-cycle theory.
- <sup>23</sup> . طريف شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 204-205.
- <sup>24</sup> . عبد الكريم محسن وصباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة الذاكرة: بغداد، ط2، 2006، ص20.
- <sup>25</sup> . Bruno Durand et al, Le petit Larousse illustré, Larousse : Paris, N éd, 2001, p826.
- <sup>26</sup> . Claude Alazard & Sabine Sépari, Contrôle de gestion : Manuel et applications, Dunod : Paris, 5<sup>ème</sup> éd, 2001, p537.
- Editions d'organisation : <sup>27</sup> A.R.François, Manuel d'organisation 2 : Organisation de l'entreprise, Paris, N éd, 1983, p211.
- <sup>28</sup> . زكية مقري، دور التحفيز في رفع إنتاجية المؤسسات الاقتصادية: حالة مؤسسة المياه المعدنية باتنة في الفترة 90-94، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر: باتنة، غير منشورة، 1996، ص11.
- <sup>29</sup> . وجيه عبد الرسول العلي، الإنتاجية: مفهومها قياسها العوامل المؤثرة فيها، دار الطليعة: بيروت، ط1، 1983، ص34.
- <sup>30</sup> . Vincent Plauchu & Nacer-Eddine Sadi, Mesure et amélioration des performances industrielles : Tome II, Office des publications universitaires : Grenoble, N éd, 2006, p86.
- <sup>31</sup> . عبد الكريم محسن وصباح مجيد النجار، مرجع سبق ذكره، ص23.
- <sup>32</sup> . وجيه عبد الرسول العلي، مرجع سبق ذكره، ص38.
- <sup>33</sup> . ميشيل أرمسترونج، ترجمة مكتبة جرير، المرجع الكامل في تقنيات الإدارة، مكتبة جرير: الرياض، ط1، 2004، ص780.
- <sup>34</sup> . نعمة خضير، قياس السمات القيادية للمدراء دراسة اختبارية في منظمات صناعية، المجلة العربية للتنمية الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: عمان، م16، العدد الأول، 1994.
- <sup>35</sup> . حلمي البليسي، الأساليب القيادية وإدارة التغيير: دراسة تطبيقية على شركات المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الأردنية عمان، 2002.
- <sup>36</sup> . هدى محمد صالح، القيادة وأثرها في التغيير الإستراتيجي في المنظمات الصناعية اليمنية، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة عدن: عدن، العدد الثاني، 2008.