

**دور القيادة الإبداعية في إثراء الأداء الوظيفي****"دراسة ميدانية للفرع الخطوط الجوية الجزائرية - ادرار".****The role of creative leadership in enriching functionality****"Field study of the branch Air Algérie -ADRAR"**براهيم حاج عمر<sup>1</sup> ، احمد لعربي<sup>2</sup><sup>1</sup> hadjamar.brahim@univ-ghardia.dz<sup>1</sup> جامعة غرداية (الجزائر)<sup>2</sup> جامعة ادرار (الجزائر)

تاريخ الاستلام : 2018/08/27؛ تاريخ المراجعة : 2020/01/22 ؛ تاريخ القبول : 2020/03/31

**الملخص:**

تعد المؤسسة كيان اجتماعي رسمي ومقصود، وهي متعددة الأنشطة منها الاجتماعية والاقتصادية والإدارية، فالنشاط الاجتماعي يهتم بالعنصر البشري، الذي يرجع له الفضل في تطوير ونجاح تلك المؤسسة، فالقيادة هي اتجاهاتهم للوصول لأهداف المنظمة التي تستند إلى تحقيقها، القائد الإبداعي بدوره التأثير على سلوك الأفراد من خلال المكافآت والعقاب. من هذا المنطلق فإن القيادة الإبداعية السليمة دور كبير في تطبيق أسس و مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، وهذه الأخيرة تتمثل في قيادة الأداء وخلق التفاعل الإنساني لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد .

**الكلمات المفتاح:** إدارة؛ أداء ؛ إبداع؛ قيادة.**Abstract :**

The company is a social entity, with multiple activities, including social, administrative economic. leadership can in turn influence the behavior of individuals through rewards and punishment. From this point, correct leadership has a major role in applying the fundamentals and principles of overall quality management, and this one consists of managing the, and creating a human interaction to achieve the objectives of the organization and the people

**Key words:** Administration ; Performance; Creativity ;Leadership**I - تمهيد:**

تعد المؤسسة كيان اجتماعي رسمي ومقصود، وهي متعددة الأنشطة منها الاجتماعية والاقتصادية والإدارية، فالنشاط الاجتماعي يهتم بالعنصر البشري، الذي يرجع له الفضل في تطوير ونجاح تلك المؤسسة، أما الاقتصادية فتتمثل في قوة الإنتاج وزيادته باستمرار، فالإدارية هي التي تقوم على خمسة وظائف متسلسلة ومترابطة في نفس الوقت ومتعاقبة واحدة تلو الأخرى وهي التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، القيادة. فالقيادة هي اتجاهاتهم للوصول لأهداف المنظمة التي تستند إلى تحقيقها، بحيث أن أي خلل على مستوى القيادة قد يؤدي إلى اختلال التوازن داخل تلك المنظمة إذ يستطيع القائد بدوره التأثير على سلوك الأفراد من خلال المكافآت والعقاب.

من هذا المنطلق فإن القيادة السليمة لها دور كبير في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتحقيق الإبداع و الابتكار، هذه الأخيرة تتمثل في قيادة الأداء حيث أنها تستخدم العملاء للسلعة أو الخدمة التي تقترن بالجودة في إطار تجربة العميل لهذه السلعة وهي شكل تعاوني يعتمد على القدرات المشتركة بين الإدارة والعاملين، وخلق التفاعل الإنساني لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد ومن هنا نطرح التساؤل الرئيسي: ما طبيعة النمط القيادي السائد في المؤسسة وهل له تأثير في الاداء الوظيفي ؟وللإجابة على تساؤل الدراسة

اعتمد المنهج الوصفي التحليلي، وعلى عينة عشوائية عددها 45 فردا اختيروا عشوائيا، وزعت استمارة البحث عليهم، استرجعت 30 استمارة فقط، كانت قابلة للتحليل، اما ادوات جمع المعلومات فكانت: الملاحظة و الاستبيان.

من خلال المعطيات والحقائق الميدانية يمكننا القول ببعض الإستنتاجات التالية:

- المشاركة في إتخاذ القرار تجعل العامل أكثر إرتباطا بالعمل وتحسين من أداءه -بناء علاقات جيدة مع المرؤوسين والتي من شأنها أن تساهم في السير الحسن للمؤسسة - تشجيع الأفكار ذات الإبتكار والتميز والابداع. - أن تكون هناك طريقة تقييم عادلة وليس على حساب واحد .

## II - الجانب المنهجي:

1- المنهج: يعتبر المنهج ضروري في أي بحث علمي، لأنه بمثابة المسار الذي يتوخاه الباحث قصد الوصول إلى نتائج علمية في دراسة موضوع معين.<sup>1</sup> ولقد اعتمد في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

2- أدوات جمع البيانات: تعرف الأدوات المنهجية بأنها وسائل جمع البيانات حول الظاهرة المدروسة، والواقع إن اعتماد الباحث على منهج معين هو الذي يحدد نوع الأدوات التي يستعين بها في جمع هذه البيانات.<sup>2</sup> وعليه فالأداة التي تم الاستعانة بها في بحثنا هذا هي: الاستبيان: كأداة من أدوات جمع البيانات. حيث يعرف بانه: عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي توجه لشخص أو مجموعة من الأشخاص بهدف الحصول على معلومات حول ظاهرة معينة.<sup>3</sup> ويتصف هذا الاستبيان بأنه يمكن الباحث الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات.<sup>4</sup>

الملاحظة: يقصد بها ملاحظة عن كذب، أو المشاهدة الدقيقة لظاهرة من الظواهر، وتعتبر "كوسيلة هامة من وسائل جمع البيانات، وخاصة في دراسة الجماعات الصغيرة".<sup>5</sup>

عينة الدراسة: إنه من الصعب جدا أن يقوم الباحث باستجواب جميع أفراد مجتمع البحث لأنه يستغرق وقتا طويلا ومكلفا جدا، لهذا يلجأ الباحث إلى المعاينة وهي: "جملة أو مجموعة من العمليات التي تسمح باختيار مجموعة فرعية من مجتمع البحث بهدف تكوين عينة"<sup>6</sup>، والعينة هي "ذلك الجزء الصغير من مجتمع البحث ممثلة له في مجال الجوانب المدروسة"<sup>7</sup>.

اعتمد في الدراسة على عينة عشوائية عددها 45 فردا اختيروا عشوائيا، وزعت استمارة البحث عليهم، استرجعت 30 استمارة فقط، كانت قابلة للتحليل .

المجال المكاني: فرع شركة الخطوط الجوية بولاية ادرار.

المجال الزمني: 01 افريل الى 10ماي من نفسة السنة 2018.

أولا: ماهية القيادة .

تعريف القيادة: هي مجموعة من السلوك والتصرفات من طرف القائد يقصد بها التأثير على الأفراد من اجل تعاونهم في تحقيق الأهداف المطلوبة.<sup>8</sup>

- أنماط القيادة:<sup>9</sup> نوضح أربعة أنماط هي:

1- النمط الديمقراطي: يحد هذا النمط التفرد بالرأي وبيئح لأعضاء المجموعة المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بينهم، بحيث هذا النمط يشجع في تحقيق أهداف تلك المنظمة .

ب- النمط الاستبدادي : الخاصية المميزة لسلوك القادة المتسلطين تتمثل في اتخاذهم من سلطاتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيهم لإجبارهم على انجاز العمل بحيث يتميز القائد الاستبدادي المتسلط والمنحكم بأنه يحاول تركيز على السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده .

ج- النمط الفوضوي: وفيه يترك القائد الحرية للأفراد لاتخاذ قراراتهم، لاعتقاده أن ذلك يجعله محبوبا من أفراد المجموعة، أو لعدم قدرته على إدارة المجموعة أو لنوع من اللامبالاة.

دور القيادة:<sup>10</sup> تكمن ادوار القيادة في:

- 1- الدور الإنجازي والتحفيزي: من أهم خصائص القيادة الإدارية هي القدرة على الاتصال وتشخيص أفضل ما لدى الناس من قدرات وحفزهم على استثمارها إلى ابعاد مدى، بالإضافة إلى اتصافها بروح المؤانسة الاجتماعية والقدرة على تفهم الدوافع في السلوك.
- 2- الدور الإداري: وأساس هذا الدور يتصل بأمور الضبط والسيطرة ويتطلب معرفة الكيفية التي من خلالها تحرص المنظمة ضمان القيام بالإعمال المناط لها.
- 3- الدور التخطيطي: القائد الإداري يمارس دور ينطوي على قدر من المغامرة إزاء المستقبل بحكم نظراته المتفتحة على آفاق التغيير التي يتطلع إليها لتحسين ومن خلال هذا لدور يكون أكثر اهتماما لمستقبل المنظمة.
- 4- الدور الاستقرائي التنظيمي : القائد الإداري هو المنظم ويتسم ببعض الفكر وتوجهه نحو معالجة المشكلات الداخلية، وكذلك تمتعه بالمهارات المطلوبة لاستحداث التركيبات الملائمة لتطوير علاقات الأعضاء، القيادة من خلال دورها هذا تحتاج إلى حد أدنى من المعرفة والخبرة لتدعيم وبرمجة العمليات المعقدة في المنظمة<sup>11</sup>.
- ثانيا الإداء الوظيفي:**

- 1- الأداء: يعرف بأنه المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه.
- 2- أداء العاملين: هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، ويقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل، وقدراتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور.<sup>12</sup>

3- أنواع الأداء الوظيفي: بما أن الأداء مرتبط إلى حد ما بالأهداف فإنه يمكن الاعتماد على المعايير المتبعة في تصنيف الأهداف لإسقاطها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية والطبيعة، فحسب معايير الشمولية يقسم الأداء إلى :

- أ- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بتكامل جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية داخل التنظيم لتحقيق الأهداف<sup>13</sup>.
- ب- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء الوظيفة المالية وأداء وظيفة الأفراد وأداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التمويل وأداء وظيفة التسويق، أما حسب معيار الطبيعة فإنه يمكن تقسيم الأداء إلى أداء اقتصادي، اجتماعي، تقني... الخ. وفي الإشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثان "لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل أن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج"<sup>14</sup>.
- أما حسب مصدر الأداء فينقسم إلى:<sup>15</sup>

أ- الأداء الظاهري: يتمثل الأداء الظاهري في الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمؤسسة والتي من خلال إدراكها واستغلالها تحقق المؤسسة الأداء المنشود.

ب- الأداء الذاتي: يمثل الأداء الذاتي أداء المؤسسة في مجموعها بفعل الجهود التي يبذلها أعضاء الإدارة والمسؤولين والمؤوسين في العمل واستغلال موارد المؤسسة، وهو ما ينتج من توليفة الأداءات التالية:

- \* الأداء البشري: يمثل الأداء البشري في أداء العاملين في المؤسسة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي
- \* الأداء التقني: يتمثل في قدرة المؤسسة على استخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج (الاستثمار) في عملية الإنتاجية وكذلك صيانتها.
- \* الأداء المالي: يصف مدى فعالية وكفاءة المؤسسة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها
- \* الأداء التجاري: يصف كفاءة وفعالية الوظيفة التجارية والتسويقية وتحقيق أهداف المبيعات ورضا الزبائن \* الأداء التمويلي: يتمثل في فعالية وكفاءة وظائف الشراء، والنقل والتخزين لتزويد المؤسسة بالموارد الأولية والمعدات والتجهيزات الإنتاجية بالتنوع والكمية المناسبة في الوقت المناسب.

4- محددات ومستويات الأداء الوظيفي: لا شك من وجود فرق واضح بين الجهد والأداء فالأول يدل على الطاقة المبذولة، أما الثاني فيقاس على أساس المخلفات والنتائج التي حققها الفرد، كما يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد فهو يعكس الكيفية

التي يتبع أو يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة، إذن فإن الأداء الوظيفي هو "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات والإدراك الدور والمهام في المواقف المعينة، ويمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كلا من الجهد والقدرات والإدراك والدور".<sup>16</sup>

**1- الجهد:** ويشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

**2- القدرات:** وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

**3- إدراك الدور أو المهام:** يشير إلى الاتجاه الذي يعتمد الفرد على أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم أنشطة إدراك الدور لتحقيق مستوى مرضي من الأداء.

من خلال تفسير كل عامل من عوامل مكونات الأداء يتبين أن الأداء لا يعتمد على جانب واحد من الجوانب بل يجب أن تتوفر مجتمعة ولا غنى لإحداهما عن الأخرى وهذا ما يعبر عنه بالمعادلة التالية:

الأداء = (الجهد) x القدرات x إدراك الدور .

**5- أهداف وأهمية عملية تقييم الأداء الوظيفي:** تقوم برامج التقييم على عدة مستويات منها:<sup>17</sup>

**أولاً: على مستوى المؤسسة**

\* وضع تساعد على نظام فعال للرقابة وهذا لتسهيل التقييم بين الرئيس والمرؤوسين.

\* رفع مستويات أداء المستخدمين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.

\* ضمان عدالة المعاملة باستخدام أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء.

\* إيجاد مناخ ملائم وتحسين المحيط الاجتماعي للعمل من زيادة للثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى المستخدمين اتجاه المؤسسة.

\* تحديد تكاليف العمل وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائد والتكلفة.

\* تساعد على احترام نظام العمل وقواعده.

\* تساعد الإدارة على التعرف على ذوي المواهب والكفاءات العالية وتوجيه هذه الكفاءات إلى الوظائف التي تتوافق وإمكاناتهم وقدراتهم.

\* تعد من أهم المؤثرات التي تعتمد عليها المنظمة لمعرفة مستوى الدافعية ودرجة رضا المستخدمين، وهذا لتطويرها وزيادة اندماج الأفراد في المنظمة برفع روحهم المعنوية.

**ثانياً: على مستوى المديرين**

\* تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية، والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها، فمن خلالها تقوم الإدارة العليا بتقديم توجيهات ودورات تكوينية للرؤساء من أجل التوجيه الأمثل لهم وهذا بتكوين علاقة جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين وتكوينهم على تقييم الأداء الأمثل والموضوعي.

\* تكوين علاقات جيدة مع المستخدمين والتقرب منهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم.

\* تنمية قدرات المدير أو المشرف في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات السليمة فيما يتعلق بالمستخدمين.

\* التعرف على كيفية أداء العاملين بشكل موضوعي وعام.<sup>18</sup>

**ثالثاً: على مستوى المستخدمين**

\* رفع حالة الشعور بالمسؤولية لدى المستخدمين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل للفوز بالمكافآت وتجنب العقوبات.

\* اقتراح الطرق المناسبة لتطور سلوك المستخدمين وتجديد بينهم الوظيفية.

\* توفر نتائج تقييم الأداء التغذية العكسية للعاملين، حيث يعرف كل عامل من خلالها حقيقة أدائه، فيتوقع أن يتولد دافع رغبته لتطوير أدائه وتحسينه.

\* تستخدم في جذب الموارد البشرية الجيدة إلى المؤسسة وترقية المستخدمين ذوي المهارات والقدرات العالية.

\* تساهم في دعم العلاقات بين المستخدمين والإدارة، فالنتائج الموضوعية العادلة لعملية التقييم تؤدي إلى زيادة الثقة للمستخدمين اتجاه الإدارة.

- إن أهمية عملية تقييم الأداء تكمن في أنها من السياسات الإدارية الهامة والتي لا غنى عنها بالنسبة لإدارة المؤسسة في تسييرها لمواردها البشرية وتتجلى فيما يلي:<sup>19</sup>

1- رفع معنويات العاملين: إن جو التفاهم والعلاقات الطيبة يسود بين العاملين والإدارة عندما يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير من الإدارة.

2- دعم إجراءات الترقية وإثبات عدالتها وتحديد مكافأاتها التشجيعية والمنح والعلاوات.

3- استمرار الرقابة والإشراف: إن تقييم أداء العاملين وفق نظام محدد، يستلزم على الإدارات تتبع منجزات العاملين وبذلك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف.

4- يساعد في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

5- يمكن أن تؤدي نتائج تقييم الأداء إلى إجراءات وتحديات في الرواتب والأجور للعاملين.

6- يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم، ويعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجيات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

### III - الجانب الميداني: (الدرجات الجداول في الملاحق)

#### أ - عرض نتائج البحث وتحليلها

من خلال الجدول رقم (1) نلاحظ أن نسبة الإناث تقدر بـ 60% بينما نسبة الذكور تقدر بـ 40% ويمكن أن يرجع ذلك إلى أن الوضع الطبيعي والمجال الإداري هو الذي يتوافد إليه الإناث عكس الذكور.

يوضح لنا الجدول رقم (2) أن نسبة الدراسات التطبيقية هي أكبر نسبة 36.33% ويليهما الجامعي 33.33% ثم الثانوي بـ 20% ثم ماجستير بـ 10% وذلك يرجع إلى أن الإدارة تحتاج إلى مستوى الدراسات التطبيقية والمستوى الجامعي وذلك لعامل التطبيق وخاصة في الإدارة.

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (3) أن عدد سنوات العمل معظمها ما بين [ 0 — 5 ] سنوات بنسبة 43.33% ثم أكثر من 10 سنوات بنسبة 30.00% وفي الأخير من [ 5 - 10 ] سنوات بنسبة 26.66% وهذا يرجع إلى أن المؤسسة حديثة النشأة.

#### ب- محور الأنماط القيادية.

1- النمط القيادي : يتبين لنا من خلال الجدول رقم (4) انظر الملاحق أن نسبة 40% من أفراد العينة يوافقون على أن القائد يراعي قدراتهم عند توزيع الواجبات عليهم، ثم تليها نسبة 30% من المبحوثين يوافقون بشدة رأي زملائهم السابقين، في حين أن نسبة 13.33% يعارضون و نسبة 06.66% يعارضون بشدة رأي أن القائد يراعي قدراتهم عند توزيع الواجبات عليهم، في حين أن هناك فئة من أفراد العينة نسبتهم 10% لا يدرون.

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (5) أن نسبة 26.66% من أفراد العينة يوافقون رأي تشجيع القائد للمناقشة الجماعية لأساليب العمل، تليها نسبة 23.33% من المبحوثين يوافقون بشدة الرأي السابق، في حين أن نسبة 20% معارضون و نسبة 16.66%

يعارضون بشدة رأي تشجيع القائد لمروسيه على الإبداع في أسلوب العمل، و أقل المبحوثين بنسبة 13.33% لا يدرون.

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (6) أن نسبة 33.33% من أفراد العينة يوافقون على إشراك القائد المرؤوسين في تخطيط العمل، ثم تليها نسبة 26.66% من المبحوثين يوافقون بشدة رأي زملائهم السابقين، في حين أن نسبة 16.66% يعارضون و نسبة 13.33% يعارضون بشدة رأي إشراك القائد المرؤوسين في تخطيط العمل، في حين أن هناك فئة من أفراد العينة نسبتهم 10% لا يدرون.

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (7) أن نسبة 36.66% من أفراد العينة يوافقون على مبادرة القائد بتفويض بعض صلاحيته إلى المرؤوسين، ثم تليها نسبة 23.33% من المبحوثين يوافقون بشدة رأي زملائهم السابقين، في حين أن نسبة 10% يعارضون ونسبة

10% يعارضون بشدة رأي مبادرة القائد بتفويض بعض صلاحيته إلى المرؤوسين، في حين أن هناك فئة من أفراد العينة نسبتهم 20% لا يدرون.

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (8) أن نسبة 43.33% من أفراد العينة يعارضون على ترك القائد اختيار الواجبات التي تتناسب مع رغباتهم، ثم نسبة 20% من المبحوثين يعارضون بشدة رأي زملائهم السابقين، في حين أن نسبة 10% يوافقون و نسبة 10% يوافقون بشدة رأي على ترك القائد اختيار الواجبات التي تتناسب مع رغباتهم ، في حين أن هناك فئة من أفراد العينة نسبتهم 15.66% لا يدرون.

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (9) أن نسبة 33.33% من أفراد العينة يوافقون على سماح القائد للمرؤوسين بالاجتهاد الشخصي في حل مشكلات العمل، ثم تليها نسبة 20% من المبحوثين يوافقون بشدة رأي زملائهم السابقين، في حين أن نسبة 16.66% يعارضون بشدة و نسبة 13.33% يعارضون رأي سماح القائد للمرؤوسين بالاجتهاد الشخصي في حل مشكلات العمل، في حين أن هناك فئة من أفراد العينة نسبتهم 16.66% لا يدرون.

**2- النمط الحر :** يتبين لنا من خلال الجدول (10) أن نسبة 30% من أفراد العينة يوافقون على موافقة القائد على الأساليب التي يختارها المرؤوسين لانجاز أعمالهم، ثم نسبة 26.66% من المبحوثين يوافقون بشدة رأي زملائهم السابقين، في حين أن نسبة 20% يعارضون و نسبة 10% يعارضون بشدة رأي موافقة القائد على الأساليب التي يختارها المرؤوسين لانجاز أعمالهم، في حين أن هناك فئة من أفراد العينة نسبتهم 13.33% لا يدرون.

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (11) أن نسبة 30% من أفراد العينة يعارضون تقبل القائد لأي تغيير يقترحه العاملون على أسلوب العمل، ثم نسبة 26.66% من المبحوثين يعارضون بشدة رأي زملائهم السابقين، في حين أن نسبة 16.66% يوافقون و نسبة 10% يوافقون بشدة رأي تقبل القائد لأي تغيير يقترحه العاملون على أسلوب العمل، في حين أن هناك فئة من أفراد العينة نسبتهم 16.66% لا يدرون.

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (12) أن نسبة 33.33% من أفراد العينة يعارضون تأثر القائد عادة برغبات العاملين، ثم نسبة 20% من المبحوثين يعارضون بشدة رأي زملائهم السابقين، في حين أن نسبة 10% يوافقون ونسبة 10% يوافقون بشدة رأي تأثر القائد عادة برغبات العاملين ، في حين أن هناك فئة من أفراد العينة نسبتهم 26.66% لا يدرون.

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (13) أن نسبة 26.66% من أفراد العينة يعارضون على إعطاء القائد الحرية الكاملة للمرؤوسين لإنجاز أعمالهم، ثم نسبة 23.33% من المبحوثين يعارضون بشدة رأي زملائهم السابقين، في حين أن نسبة 20% يوافقون و نسبة 16.66% يوافقون بشدة إعطاء القائد الحرية الكاملة للمرؤوسين لإنجاز أعمالهم ، في حين أن هناك فئة من أفراد العينة نسبتهم 13.33% لا يدرون.

**3- النمط الاستبدادي:** يتبين لنا من خلال الجدول (14) أن نسبة 33.33% توافق و نسبة 26.66% توافق بشدة تردد القائد على إعطاء أي نوع من الحرية للعاملين، ثم تليها نسبة 20% معارضين بشدة و نسبة 6.66% معارضين رأي زملائهم السابقين، في حين أن نسبة 13.33% معلقين بـ لا أدري.

يتبين لنا من خلال الجدول (15) أن نسبة 33.33% لا يدرون شيئاً على اعتقاد القائد أن الإدارة لديها حلول جاهزة لكل مشكلة، بينما نسبة 26.66% تعارض و نسبة 16.66% يعارضون بشدة رأي زملائهم السابقين، في حين أن نسبة 13.33% موافقين بشدة و نسبة 10% موافقين.

يظهر من خلال الجدول إن (16) المشاركة في اتخاذ القرارات تساعد على تحسين الاداء الوظيفي الموافون عليها بنسبة 33.33% والموافون بشدة 30% والذين لا يدرون بنسبة 16.66% ويرجع ذلك الا ان شعوره بالمشاركة يساعده في تحسين اداء الوظيفي ويشعر بانه هو مسؤول عن هذا القرار حيث يتضح من الاجابات ان المشاركة في اتخاذ القرارات لها تأثير ايجابي بحيث يشعر المرؤوس بأنه يشارك في صناعة القرار وبالتالي يزيد ذلك في اندفاعه نحو العمل ونشاطه.

يظهر من خلال الجدول (17) ان الامكانيات المادية لها تاثير كبير في مستوى الاداء بحيث ان نسبة الموافقة كانت 46.66% وتليها المعرضة بنسبة 20% ثم الموافقة بشدة 16.66% ثم المعارض بشدة ب 10% والذين لا يدرون بنسبة 6.66%.

من خلال الجدول (18) يتضح ان النسبة الكبيرة المؤيدين بموافق بنسبة 33.33% و تليها بشدة ب 23.33% ثم المعارض بشدة ولا ادري بنسب متساويين 16.66% ومعرض بنسبة 10%.

من خلال الجدول (19) نلاحظ ان اعلى نسبة هي موافق بنسبة 53.33% وتليها موافق بشدة ومعارض بشدة ب 16.66% ومعارض ب 6.66% وهذا يعني ان كلما كان اداء القائد جيد كلما كان اداء العامل اكبر حيث تظهر الاجابات ان هناك ارتباط بين تحسن الاداء الوظيفي وبين سلوك القائد الايجابي والذي يترك أثرا في الرضا لدى المرؤوسين وكانت نسبته تفوق 69.99% بين موافق و موافق بشدة

يظهر من خلال الجدول (20) ان التقنيات الحديثة تساعد على تحسين الاداء الوظيفي الموافقون عليها بنسبة 40% والموافقون بشدة 16.66% والذين لا يدرون والمعارضون بنسبة 16.66% اما المعارضون بشدة ب 10% ويرجع ذلك الى التقنيات تساعد في تحسين اداء الوظيفي وربح الوقت.

من الجدول (21) نلاحظ أن نسبة احتمال موافق أخذت نسبة أكبر من العينات تقدر ب 50% تاليها من احتمال موافق بشدة بنسبة 23.33% أما نسبة 10% فكانت من نصيب احتمال معارض بشدة و لا ادري أما احتمال معارض فقدره ب 6.66% ومنه نستخلص أن ضعف العلاقات الإنسانية بنسبة العينة تكون موافق وتظهر الاجابات وتؤكد اهمية العلاقات الانسانية واثرها الواضح في زيادة او نقص الكفاءة في العمل و العلاقة طردية بينهما ، وكانت نسبة الذين أكدوا تلك العلاقة تفوق 73.33%.

من الجدول رقم (22) نلاحظ أن نسبة احتمال موافق أخذت نسبة أكبر من العينات تقدر ب 50% أيضا تاليها من احتمال موافق بشدة بنسبة 20% أما نسبة 16.66% فكانت من نصيب احتمال معارض أما احتمال معارض فقدره ب 13.33% ، نرى أن التكلفة بعدة واجبات تنقص من الأداء وهذا لان الانشغال بعدة أمور يستحوذ عليها عدم الإتقان والعكس صحيح.

**IV- الاستنتاج العام:** بناء على الجداول المركبة لنتائج الدراسة من الاستبيان للعلاقة بين الانماط القيادية (ديمقراطي. حر اوتوقراطي) والاداء الوظيفي توصلنا الى النتائج التالية :

1/- هناك علاقة بين نمط القيادة الديمقراطي والأداء الوظيفي حيث ان مستوى الأداء يرتفع بتوفر عدة عوامل وهذا حسب الجداول: - المشاركة في اتخاذ القرارات ، زيادة التفاعل بين القادة والمرؤوسين تقبل القادة لمقترحات المرؤوسين وتفهم رغباتهم ، حرص القيادة على تنمية الرقابة الذاتية والثناء على المجهودات ، منح القائد صلاحيات متكافئة مع المسؤوليات ، تقبل الاقتراحات الهادفة التي تطرح من العاملون.

2/- هناك علاقة بين نمط القيادة الحر والأداء الوظيفي حيث ان مستوى الاداء ينخفض بوجود عدة عوامل -التفويض بكل الصلاحيات الادارية للعاملين، تجنب القائد اختيار الواجبات التي تتناسب مع الرغبات

التهرب من مواجهة المشاكل ، التجنب التدخل في النزاعات، تقبل القائد اي اقتراح من العاملون

\* يوافق دائما على الاساليب التي يختارها المرؤوسين، يتساهل مع المقصرين في واجباتهم.

3/- هناك علاقة بين نمط القيادة الأوتوقراطي والأداء الوظيفي حيث ان مستوى الأداء يضعف وذلك بـ:

- ينفرد باتخاذ القرارات .

- القائد يمتلك جميع السلطة.

- المتحدث دائما الرسمي عن العاملين

\* يرى ان تبادل الآراء مضيعة للوقت.

- توزيع الواجبات دون مراعات للرغبات و للقدرات.

- القائد يقرر بنفسه ماذا يمكن عمله و كيفية تنفيذه - الإغفال عن ميول العاملين- تجنب تغير الأسلوب -تتفيذ سياسة موحدة لسير العمل.....الخ

وفي الاخير نقول أن الأنماط القيادية خاصة (النمط الديمقراطي) لها دور فعال على الأداء الوظيفي وذلك في العلاقة التي تجمع القائد والعمال ومن ثمة دفع خاصة معنويات العاملين داخل العمل الإداري، وإضافة إلى ذلك يساعد على توفير جو مناسب للعمل وذلك يظهر جليا من الأداء الذي أبدى به عمال المؤسسة من خلال الإجابات التي تحصلنا عليها.

**V- الخاتمة:** إنطلقت هذه الدراسة من المشكلات التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية في ظل هذه التغيرات والتحولت التي يشهدها العالم، وكانت تهدف إلى إعطاء صورة واضحة عن الواقع الحقيقي، لإقتراح بدائل جديدة يمكنها أن تساهم في حل بعض تلك المشكلات وخاصة أن القيادة تعتبر وصفاً نجاح أو فشل المنظمات .

من خلال المعطيات والحقائق الميدانية يمكننا القول ببعض الإستنتاجات التالية :

- المشاركة في إتخاذ القرار تجعل العامل أكثر إرتباط بالعمل وتحسين من أداءه.
- بناء علاقات جيدة مع المرؤوسين والتي من شأنها أن تساهم في السير الحسن للمؤسسة .
- تشجيع الأفكار ذات الإبتكار والتميز والابداع .
- أن تكون هناك طريقة تقييم عادلة و ليس حساب واحد على الآخر .
- وعلى العموم لا تسمح طبيعة البحث العلمي لمعالجة كل هذه الإشكالات في الدراسة الواحدة، وانما الموضوع يجب الوقوف عليه في الواقع الذي تشهده المؤسسات اليوم ومعالجته .

- ملاحق:

جدول (1) : توزيع المبحوثين حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	12	40 %
إناث	18	60%
المجموع	30	100%

المصدر: اعداد الباحثان

جدول (2) :توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي :

المستوي العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	6	20 %
جامعي	10	33.33%
ماجستير	3	10 %
دراسات تطبيقية	11	36.66%
المجموع	30	100%

المصدر: اعداد الباحثان

جدول (3): يمثل توزيع المبحوثين عدد سنوات العمل

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
[5-0]	13	43.33%
[10-5]	08	26.66%
أكثر من 10 سنوات	09	30 %
المجموع	30	100%

المصدر: اعداد الباحثان



جدول (4): مراعاة القائد قدرات العمال عند توزيع الواجبات عليهم

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	9	30%
موافق	12	40%
معارض بشدة	2	6.66%
معارض	4	13.33%
لا أدري	3	10%
المجموع	30	100%

المصدر: اعداد الباحثان

جدول (5): تشجيع القائد للمناقشة الجماعية لأساليب العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	7	23.33%
موافق	8	26.66%
معارض بشدة	5	16.66%
معارض	6	20%
لا أدري	4	13.33%
المجموع	30	100%

المصدر: اعداد الباحثان

جدول (6) : إشراك القائد المرؤوسين في تخطيط العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	8	26.66%
موافق	10	33.33%
معارض بشدة	4	13.33%
معارض	5	16.66%
لا أدري	3	10%
المجموع	30	100%

المصدر: اعداد الباحثان

جدول (7) : مبادرة القائد بتفويض بعض صلاحيته إلى المرؤوسين .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	7	23.33%
موافق	11	36.66%
معارض بشدة	3	10%
معارض	3	10%
لا أدري	6	20%
المجموع	30	100%

المصدر: اعداد الباحثان

جدول (8): ترك القائد اختيار الواجبات التي تتناسب مع رغباتهم .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	3	%10
موافق	3	%10
معارض بشدة	6	%20
معارض	13	%43.33
لا أدري	5	%15.66
المجموع	30	%100

المصدر: اعداد الباحثان

جدول (9) : سماح القائد للمرؤوسين بالاجتهاد الشخصي في حل مشكلات العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	6	%20
موافق	10	%33.33
معارض بشدة	5	%16.66
معارض	4	%13.33
لا أدري	5	%16.66
المجموع	30	%100

المصدر: اعداد الباحثان

جدول (10) : موافقة القائد على الأساليب التي يختارها المرؤوسين لانجاز أعمالهم

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	8	%26.66
موافق	9	%30
معارض بشدة	3	%10
معارض	6	%20
لا أدري	4	%13.33
المجموع	30	%100

المصدر: اعداد الباحثان

جدول (11) : تقبل القائد لأي تغيير يقترحه العاملون على أسلوب العمل .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	3	%10
موافق	5	%16.66
معارض بشدة	8	%26.66
معارض	9	%30
لا أدري	5	%16.66
المجموع	30	%100

المصدر: اعداد الباحثان

جدول (12) : تأثير القائد عادة برغبات العاملين .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	3	10%
موافق	3	10%
معارض بشدة	6	20%
معارض	10	33.33%
لا أدري	8	26.66%
المجموع	30	100%

المصدر: اعداد الباحثان

جدول (13) : إعطاء القائد الحرية الكاملة للمرؤوسين لإنجاز أعمالهم .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	5	16.66%
موافق	6	20%
معارض بشدة	7	23.33%
معارض	8	26.66%
لا أدري	4	13.33%
المجموع	30	100%

المصدر: اعداد الباحثان

جدول (14) : تردد القائد على إعطاء أي نوع من الحرية للعاملين .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	8	26.66%
موافق	10	33.33%
معارض بشدة	6	20%
معارض	2	6.66%
لا أدري	4	13.33%
المجموع	30	100%

المصدر: اعداد الباحثان

جدول (15) : اعتقاد القائد أن الإدارة لديها حلول جاهزة لكل مشكلة .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	4	13.33%
موافق	3	10%
معارض بشدة	5	16.66%
معارض	8	26.66%
لا أدري	10	33.33%
المجموع	30	100%

المصدر: اعداد الباحثان

جدول (16):المشاركة في اتخاذ القرارات تساعد على تحسين الاداء الوظيفي .

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
30 %	09	موافق بشدة
33.33 %	10	موافق
10 %	03	معارض بشدة
10 %	03	معارض
16.66 %	05	لا أدري
100 %	30	المجموع

المصدر: اعداد الباحثان

جدول (17):قلة الامكانيات المادية في بيئة العمل اسهمت في انخفاض مستوى الاداء

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
16.66 %	05	موافق بشدة
46.66 %	14	موافق
10 %	03	معارض بشدة
20 %	06	معارض
6.66 %	02	لا أدري
100 %	30	المجموع

المصدر: اعداد الباحثان

جدول (18):حصولي على ترقية في مواعدها تشجعني على اداء مسؤولياتي بكفاءة

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
23.33 %	07	موافق بشدة
33.33 %	10	موافق
16.66 %	05	معارض بشدة
10 %	03	معارض
16.66 %	05	لا أدري
100 %	30	المجموع

المصدر: اعداد الباحثان

جدول (19): شعوري بالرضى عن وظيفتي دفعني الى بذل مزيد من الجهد في العمل

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
16.66 %	5	موافق بشدة
53.33 %	16	موافق
16.66 %	05	معارض بشدة
6.66 %	02	معارض
6.66 %	02	لا أدري
100 %	30	المجموع

المصدر: اعداد الباحثان

جدول (20): استخدام التقنيات الحديثة اسهم في تحسين الاداء الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
16.66 %	5	موافق بشدة
40 %	12	موافق
10 %	3	معارض بشدة
16.66 %	5	معارض
16.66 %	5	لا أدري
100 %	30	المجموع

المصدر: اعداد الباحثان

جدول (21): فتور العلاقات الانسانية اسهم في انخفاض مستوى انجاز لمهام وظيفتي

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
23.33 %	07	موافق بشدة
50 %	15	موافق
10 %	03	معارض بشدة
6.66 %	02	معارض
10 %	03	لا أدري
100 %	30	المجموع

المصدر: اعداد الباحثان

جدول (22): تكلفني بالعديد من الواجبات ساعد في انخفاض مستوى ادائي الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
20 %	06	موافق بشدة
50 %	15	موافق
13.33 %	04	معارض بشدة
16.66 %	05	معارض
100 %	30	المجموع

المصدر: اعداد الباحثان

## - الإحالات والمراجع :

- 1 - محمد شفيق (1985)، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، القاهرة، ص 65.
- 2- سيد علي شتا (1997)، المنهج العلمي والعلوم الاجتماعية، مكتبة الأشعة الفنية، مصر، ص 256.
- 3- نفس المرجع ، ص 16.
- 4- حسن منسي (1999)، منهج البحث التربوي، الطبعة الأولى، دار الكندي للنشر، الأردن، ص 56.
- 5- عبد الباسط محمد حسن (1998)، أصول البحث الاجتماعي، مكتبة وهبة، القاهرة، ص 308.
- 6- محمد زيان عمر (1983)، البحث العلمي - مناهجه وتقنياته، الطبعة الرابعة، دار الشرق، جدة، ص 44.
- 7- محمد خيرى (1975)، الإحصاء في البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية، الطبعة الثانية، دار الفكر العربي، ص 23.
- 8- عبد الرحمن سيار (2014)، القيادة الفعالية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ص 11.
- 9- إبراهيم عبد الله المنيف (1999)، تطور الفكر الإداري المعاصر، الطبعة الثانية، دار الأفاق للإبداع العلمي للنشر والتوزيع، الرياض، ص 448 .
- 10- جمال الدين لعويسات (2009)، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، الطبعة الثالثة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ص 31 ، 32 .
- 11- نفس المرجع السابق، ص 32.
- 12- عمار بن عيشي (2012)، اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان ، ص ص 13 - 15 .
- 13- موسى اللوزة (2007)، التنظيم و إجراءات العمل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، ص 58.
- 14- بوقابة زينب (2011/2010)، التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، ص 83.
- 15- نفس المرجع السابق، ص 84.
- 16- رواية حسين (1999)، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر و التوزيع، الإسكندرية - مصر، ص 205.
- 17- بويرطخ عبد الكريم (2012/1011)، دراسة فعالية تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة ، ص 20.
- 18- بويرطخ عبد الكريم ، مرجع سابق ، ص 21
- 19- مهدي حسن زليف (1997)، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، الطبعة الثالثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ص 236.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

عمار براهيم حاج عمر ، احمد لعربيبي ( 2020 ) دور القيادة الإبداعية في إثراء الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية للفرع الخطوط الجوية الجزائرية - ادرا". ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد 12/(01) 2020، الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص.ص 279-292.