



## أثر النمط القيادي على الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين

### دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة

#### The impact of leadership on career performance from a worker's point of view

#### Case study of liquefied brood Msila

رضوان أيت قاسي عزو<sup>1</sup>، بهاء الدين مطهري<sup>2</sup>، موسى حجاب<sup>3</sup>

<sup>1</sup> المركز الجامعي عبد الله مرسللي، تيبازة (الجزائر)، [redouane7282@yahoo.fr](mailto:redouane7282@yahoo.fr)

<sup>2</sup> جامعة محمد بن أحمد، وهران (الجزائر)

<sup>3</sup> جامعة محمد بوضياف، المسيلة (الجزائر)

تاريخ الاستلام: 2023/05/11؛ تاريخ القبول: 2023/05/23؛ تاريخ النشر: 2023/06/16

**ملخص:** من منطلق أهمية المورد البشري بالنسبة للمنظمات باعتباره أحد العناصر الحاكمة التي تساعد في تحقيق النجاح للمنظمة المعاصرة وتعزيز قدرتها التنافسية، تعززت قناعات المنظمات بأن المورد البشري يعتبر أحد الأسلحة الإستراتيجية في صراعها من أجل البقاء، وهذا ما أصبح يفرض ضرورة الاهتمام بهذا المورد وتوجيهه وتحفيزه بطرق تزيد من رضاه و قدرته على العمل. ويعتبر رفع أداء العاملين من الأولويات في المؤسسات الوطنية، وهذا بفعل انخفاض إنتاجية العامل الجزائري مما يؤثر سلبا على قدرة هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها والصمود أمام منافسة المؤسسات الأجنبية، وهو ما يطرح تحديا كبيرا أمام القادة الإداريين للمؤسسات الوطنية لتوجيه جهود العاملين نحو رفع الأداء والإخلاص للمؤسسة في عملهم. من هنا انبثقت إشكالية دراستنا التي تهدف لإبراز مدى تأثير النمط القيادي على الأداء من وجهة نظر العاملين في المؤسسة، واقتصرت الدراسة التطبيقية على دراسة حالة مؤسسة الحضنة من خلال استخدام الاستمارة لجمع البيانات، معالجتها وتحليلها.

**الكلمات المفتاحية:** المورد البشري؛ المنظمة المعاصرة؛ النمط القيادي

تصنيف JEL: O15؛ J59.

#### **Abstract:**

Given the importance of the human resource to organizations as one of the governing elements that help to achieve success and enhance the competitiveness of the contemporary organization, the organizations' convictions have been strengthened that the human resource is one of the strategic weapons in their struggle for survival. This has come to impose the need for attention, direction and motivation of this resource in ways that increase its satisfaction and ability to operate.

Raising the performance of workers in national institutions is a priority, owing to the low productivity of the Algerian worker, which adversely affects the ability of these institutions to achieve their objectives and to withstand competition from foreign institutions. This poses a major challenge to the managerial leaders of national institutions to guide the workers' efforts towards raising the performance and sincerity of the institution in their work. Hence the problem arose from our study which aims to highlight the impact of the leadership pattern on performance from the point of view of the employees of the enterprise, and the applied study was limited to studying the condition of the brood institution by using the form to collect, process and analyze data.

**Keywords:** Human resource; Contemporary Organization; Leadership Pattern

**Jel Classification Codes :** O15 ; J59.

## 1. المقدمة:

يمثل العنصر البشري أهم مدخلات النظام الإنتاجي وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة الحديثة ورسم معالم مستقبلها، فالموارد البشرية تمثل الغاية من عملية التنمية وأداتها الرئيسية في ذات الوقت، إذ الأفراد هم حجر الزاوية في الجهود الرامية للحاق بركب التقدم.

ومن منطلق أهمية المورد البشري بالنسبة للمنظمات باعتباره احد العناصر الحاكمة التي تساعد في تحقيق النجاح للمنظمة المعاصرة و تعزيز قدرتها التنافسية، تعززت قناعات المنظمات بان المورد البشري يعتبر احد الأسلحة الإستراتيجية في صراعها من اجل البقاء، وهذا ما أصبح يفرض ضرورة الاهتمام بهذا المورد و توجيهه و تحفيزه بطرق تزيد من رضاه و قدرته على العمل.

إن من أبرز المؤسسات العمومية الاقتصادية التي استطاعت الصمود أمام المنافسة الشديدة التي فرضها انفتاح الجزائر على اقتصاد السوق، نجد مؤسسة مطاحن الحضنة في قطاع الصناعات الغذائية من الحبوب و مشتقاتها، ويرجع ذلك إلى عنصر الكفاءة في التسيير لدى القادة الإداريين وجهود العاملين لتحسين الإنتاج كما ونوعا.

● **إشكالية الدراسة:** ولدراسة هذا الموضوع والتطرق لكل جوانبه المتعددة وللقيام بالتحليل الضرورية التي تسمح بالحصول على النتائج المتوخات من هذه الدراسة، ولإبراز مدى تأثير النمط القيادي على الأداء من وجهة نظر العاملين في المؤسسة قمنا بطرح الإشكالية التالية:

ما أثر النمط القيادي السائد في مطاحن الحضنة على أداء العاملين؟

ولتحليل هذه الإشكالية و دراستها بطريقة معمقة قمنا باشتقاق التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي خصائص النمط القيادي السائد في مطاحن الحضنة؟
  - ما تأثير النمط القيادي السائد في مطاحن الحضنة على الرضا الوظيفي للعاملين ؟
  - ما تأثير النمط القيادي السائد في مطاحن الحضنة على تحسين مقدرة العاملين على العمل؟
- **الفرضيات:** لكي نجيب على الإشكالية ونتعمق في دراستها ونضع منهجا للبحث، فإننا نقترح مجموعة من الفرضيات التي نراها تساهم في بلورة وتحديد معالم الموضوع والمتمثلة في ما يلي:
- تتميز بعض خصائص النمط القيادي السائد بمطاحن الحضنة بخصائص سلبية ذات تأثير غير مرغوب فيه.
  - بعض خصائص النمط القيادي السائد بمطاحن الحضنة تؤثر سلبا على مقدرة العاملين على العمل.
- أهداف الدراسة:** لا شك أن أي بحث علمي يسعى لتحقيق أهداف معينة سواء في الجانب النظري أو التطبيقي، وفيما يخص هذه الدراسة حول القيادة الإدارية فهي تهدف لتحقيق مجموعة من الأهداف لعل أهمها:

- محاولة التعرف على عناصر وخصائص القيادة الإدارية الفعالة باعتبارها متطلبا ضروريا لتطوير المدير غير القائد إلى مدير قائد.
- فهم نظريات القيادة الإدارية المختلفة، الشيء الذي قد يساعد القادة الإداريين في المؤسسات الجزائرية على تطوير وتنمية مهاراتهم في القيادة من خلال الاستفادة مما جاءت به هذه النظريات.
- الوقوف على السمات أو الصفات التي يجب توافرها في القادة الإداريين حتى يحققوا المهام الملقاة على عاتقهم بفعالية وكفاءة وخاصة التأثير في أداء العاملين بشكل إيجابي، حيث أن توافر هذه السمات في قادة المؤسسات الجزائرية أصبح شرط أساسي لبقائها ونموها.

• **المنهج المتبع والأدوات المستخدمة:** اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف وتحليل نظريات القيادة الإدارية بمداخلها المختلفة، وكذلك عند دراسة الأنماط القيادية من حيث خصائصها، أشكالها والتي يجب توافرها في القائد، مع دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة.

## 2. القيادة الإدارية و أهميتها

### 1.2. مفهوم القيادة الإدارية

لم يتفق المختصون في الأدبيات الإدارية و الاقتصادية على تعريف واحد للقيادة الإدارية، وذلك بسبب تباين منطقتهم الفكرية والإدارية، أي أن لكل منهم زاوية ينظر من خلالها للقيادة، وهي تتأثر بالاتجاه الذي ينحاز إليه كل منهم والبيئة التي عاش فيها، لذلك جاءت تعاريفهم لحقيقة القيادة انعكاسا لاختلاف نظريات القيادة التي تأثروا بها، ولهذا سنتطرق لتعريف القيادة بشكل عام، ثم لتعريف القيادة الإدارية بشكل خاص قصد استخلاص تعريف إجرائي لها.

### 2-1-1-2 تعريف القيادة Leadership

يمكن تعريف القيادة من خلال استعراض عدد من التعاريف التي قدمها بعض الباحثين والممارسين الكبار في مجال الإدارة على اختلاف اتجاهاتهم .

يعرف L. WOLMAN القيادة بأنها "مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمرا ناجحا" (شوقي، 1993).

في حين يرى فيدلر Fred Fiedler أن القيادة " تعني الجهود المبذولة للتأثير أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد معا" (كلالدة، 1997).

من خلال التعاريف السابقة للقيادة نتأكد من مدى اختلاف الباحثين في الاتفاق على تعريف موحد للقيادة، وهذا بسبب أن أغلبها يركز على أحد عناصر القيادة فقط، بناء على ذلك يمكن اقتراح التعريف التالي للقيادة: " هي تأثير غير قسري للسلوك الذي يمارسه فرد معين (القائد) على جماعة (مرؤوسين) نتيجة التفاعل بين خصائص كل من القائد، الجماعة و الظروف التي تتم فيها القيادة بهدف تحقيق أهداف الجماعة".

## 2-1-2 تعريف القيادة الإدارية

بما أن عبارة القيادة الإدارية تجمع مفهومين هما : القيادة والإدارة، لذلك فلتعريفها نورد الملامح الرئيسية لكل من القائد الذي يمارس عملية القيادة والمدير الذي يمارس وظيفة الإدارة، ثم نحاول الجمع والتركيب بين هذه الملامح قصد بناء تعريف مقبول للقيادة الإدارية، إذن لكي نجد تعريفا للقيادة الإدارية نعرف أولا كل من القائد والمدير: (عبد الشافي، 1996)

- **القائد Leader**: هو " شخص يتوافر له قدر من التأثير الشخصي - السلطة غير الرسمية - على عدد من الأفراد، يجعله قادرا على توجيه سلوك هؤلاء الأفراد".

- **المدير Manager**: هو ذلك " الشخص المعين من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محددة، ومن ثم يتوافر له بحكم موقعه الرسمي قدر معين من السلطة الرسمية على هؤلاء الأفراد تعطيه الحق في إصدار الأوامر والتوجيهات اللازمة لهم لتنفيذها".

- **القائد الإداري**: هو "شخص معين من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ مهام محددة، وله قدر من السلطة الرسمية بحكم منصبه الرسمي، ولكنه يعتمد بصفة أساسية في قيادته لهؤلاء الأفراد على تأثيره الشخصي أكثر من اعتماده على السلطة الرسمية".

## 2-2 عناصر القيادة الإدارية

يعتبر تحديد العناصر التي يتكون منها أي مفهوم شرطا ضروريا للتأكد من أن هذا المفهوم جامعا لكل العناصر المكونة له، وانطلاقا من تعريفنا للقيادة الإدارية، يتبين لنا أنها تشمل على عناصر أساسية تشكل مكونات القيادة الإدارية والتي تتمثل في (كنعان، 1992):

### 2-2-1 القائد الإداري

يعتبر القائد الإداري أهم عنصر في القيادة باعتباره من يملك أكبر تأثير على الجماعة، وهذا ما جعل بعض التعاريف والنظريات التي ظهرت في مجال القيادة تعطي أهمية كبيرة للقائد وتبرز الدور الذي يلعبه في الجماعة، وقد أورد كارتر عدت تعاريف للقائد أهمها:

- " يمثل القائد مركز سلوك الجماعة": يؤكد هذا التعريف حول القائد وقيامه بدرجة عالية من عملية الاتصال داخل الجماعة، إلا أن الخلل في هذا التعريف يتمثل في أنه توجد الكثير من الحالات التي يكون فيها فرد ما مركزا لانتباه الجماعة، ولكنه ليس قائدا، مثل المخمور والمجنون.

- "القائد قادر على توجيه الجماعة نحو أهدافها": رغم أن هذا التعريف أقوى من سابقه، إلا أنه يصعب تحديد أهداف الجماعة، كما يوجد قادة يوجهون الجماعات نحو غير أهدافها بل نحو أهدافهم الشخصية، ومع ذلك فهم قادة مثل هتلر.

- "القائد يتم اختياره إراديا من الجماعة": إن هذا التعريف يشير فقط إلى شخص يحتل منصب القيادة وتقبله الجماعة طوعيا دون أن يبين خصائص هذه القيادة.

- "القائد هو الشخص الذي له تأثير ملحوظ على تركيب الجماعة": رغم أن هذا التعريف يشير إلى التغييرات التي يحدثها القائد في مستوى أداء الجماعة، لكنه لا يوضح بدقة من هو الشخص الذي يحدث هذا التغيير.

- "القائد هو الشخص الذي يهتم بسلوك الجماعة": إلا أننا نجد في الكثير من الحالات أشخاصا يهتمون بسلوك جماعاتهم مثل رئيس شركة، حاكم عسكري، ومع ذلك لا يمثلون قادة لاعتمادهم أكثر على السلطة التي يحوّلها لهم المنصب.

## 2-2-1 الجماعة ( المرؤوسين )

بما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا في جماعة منظمة يتباين أعضاؤها في مسؤولياتهم وحاجاتهم ودوافعهم، مما يترتب عليه حدوث تفاعلات بين أعضاء الجماعة والفرد الذي يملك أكبر تأثير يصبح قائدا، وللجماعة أهمية كبيرة في القيادة إذ على القائد أن يراعي اهتماماتها إذا أراد أن يكسب طاعتها، كما أنها أحيانا تؤثر عليه ليقبل قراراتها ويحقق أهدافها.

## 2-3 العلاقة بين القيادة و الإدارة و الرئاسة

تكمن العلاقة بين القيادة، الإدارة والرئاسة في: (سيد، 1998)

## 2-3-1 العلاقة بين القيادة و الإدارة:

يرى كثير من رجال الفكر الإداري أن القيادة " هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة. ومكانة القيادة المهمة في الإدارة تعزى إلى دور القيادة الأساسي في جميع جوانب العملية الإدارية، فهي أداة محركة للإدارة، والقيادة تجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية وكفاءة على تحقيق أهدافها، لدرجة أن النظريات الحديثة في الإدارة جعلت لها نموذجا قياديا منصهرا في العملية الإدارية وليس مهيمناً عليها ويمكن توضيح العلاقة بين القيادة والإدارة من خلال الجوانب التالية:

-**الجانب التنظيمي للإدارة:** يبرز الجانب التنظيمي للإدارة من خلال كونها عملية تنظيم للجهود المشتركة للأفراد. ولما كانت الإدارة تجمع بين صفات العلم والفن، فإن دور القيادة في هذا الجانب التنظيمي لا يقتصر على مجرد إصدار المدير أو القائد للأوامر، ولكن الدور الأساسي والمهم للمدير أو القائد يتمثل في القيام بتنظيم نشاطات وجهود العاملين داخل التنظيم.

-**الجانب الاجتماعي للإدارة:** يتضح الجانب الاجتماعي للإدارة من كون التنظيم الإداري على اختلاف صورته وأشكاله يضم مجموعة من الأفراد يقومون بنشاطات جماعية لتحقيق أهداف مشتركة، ومحور نشاطات الإدارة هي التنظيمات الإنسانية على اختلاف أشكالها.

## 2-3-2 الفرق بين القيادة و الرئاسة

قد يلتبس في كثير من الأحيان على المرء، فلا يفرق بين القيادة والرئاسة على الرغم من تباينهما وتميز كل منهما على الأخرى ، فلكل منهما ميدانه الرحب وميزته وهويته التي يُعرف بها . وقد يكون لهذا الالتباس محله ، إذ يحتل كل من القائد والرئيس مركزاً أعلى في التنظيم ، ويمارس كل منهما اختصاصات وسلطات أعلى من تلك التي يباشرها بقية الأعضاء في التنظيم.

وتتبع القيادة تلقائياً من الجماعة، والقائد في هذه الحالة يستمد سلطته الفعلية من قدرته على التأثير في سلوك أفراد الجماعة بشكل يمكنه من الحصول على ولائهم له وطاعتهم واستجابتهم لأوامره وتوجيهاته.

أما الرئاسة فهي مفروضة على أفراد الجماعة وفق التنظيم الرسمي الذي يحدد مراكز السلطة ومستويات اتخاذ القرارات بطريقة رسمية. فالرئيس يؤدي عمله وفقاً للتعليمات الموضوعية وعلاقته بأفراد الجماعة ، تقوم على أساس الاختصاص والمستويات المنوطة به وفق السلطة الرسمية المحددة له ولذلك يمكن إيضاح الفرق بينهما بشكل أوضح من خلال النقاط التالية:

- القائد يعتمد في قيادته لتابعيه على قوة التأثير والإقناع والنفوذ الشخصي ، وهذا هو الذي أهله للقيادة ، أما الرئيس فيعتمد في تعامله مع مرؤوسيه على سلطته وما يملكه من نفوذ بحكم المنصب.

- 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 يطغى 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 يلقى بالاً للمرؤوسين وكأنهم غير مهمين لمتطلبات العمل.

ومما سبق يمكن القول أن الفصل بين القيادة والرئاسة ليس دائماً ولا مطلقاً، فالرئاسة قد تلتقي بالقيادة، بمعنى أنه قد يكون كل قائد رئيس ولكن ليس بالضرورة أن يكون كل رئيس قائداً.

## 2-4 أهمية القيادة الإدارية:

تبرز أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة بوضوح من خلال تتبع مسؤوليات القائد الإداري في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في تكوين علاقات إنسانية قائمة على التفاهم المتبادل بينه وبين مرؤوسيه ورؤسائه ، واحترام المرؤوسين في مناقشة ما يمس شؤونهم وتقبل اقتراحاتهم القيمة ، وإشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته . وحفز العاملين على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل وإشباع حاجات ومتطلبات المرؤوسين .

التنظيمات التي تؤدي عملاً جماعياً مشتركاً باعتبارها أداة فعالة لتنظيم وتنسيق جهود العاملين.

فأهمية القيادة الإدارية تنبع من الأسباب التالية:

- بدون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج.
- بدون القيادة الإدارية تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفاعلية والتأثير.
- دون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيره في تحقيق أهداف المنظمة.
- بدون القيادة الإدارية لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن ثم تخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسه.

## 2-5 العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية:

- لاشك أن القيادة الإدارية هي علاقة تبادل وتأثير بين القادة والتابعين له. وهذه العلاقة تتم في إطار مناخ وظروف المنظمة التي يعمل بها القائد الإداري. كما أن هناك العديد من العوامل والمؤثرات تؤثر على القيادة الإدارية إيجابًا وسلبيًا وأهم هذه العوامل:
- السمات والأنماط الشخصية للقائد وسلوكه أي صفاته الشخصية، سواء منها الصفات الجسمية أو النفسية أو السلوكية.
  - صفات وشخصيات المرؤوسين ( التابعين ) ، وهذه الصفات قد تكون الصفات الجسمية أو النفسية أو السلوكية.
  - أهداف المنظمة ( مكان العمل ) سواء منها أهدافها الإستراتيجية، أو الأهداف قصيرة المدى.
  - نوع منظمة العمل سواء من حيث حجمها أو نوع إنتاجها، أو الأساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي، أو نوع القرار فيها، ونوع المهام، ونوع الحوافز، وجماعة العمل.
  - الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل، أي ما تمر به المنظمة من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بيئتها العامة أو بيئتها الداخلية.

لذلك نجد أن القيادة الإدارية الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل هذه العوامل والمؤثرات المحيطة بها

## 3- النظرات الحديثة في القيادة

بالرغم من الإسهامات التي قدمها العديد من المفكرين والباحثين حول موضوع القيادة على مر العصور التاريخية إلا أن هذا المفهوم لا يزال يكتفه الغموض لدى الكثيرين، غير أن السبب في ذلك لا يرجع إلى وجود خلاف حول طبيعة وأهمية القيادة

وتأثيرها على أداء الأفراد، بل أن جوهر هذا الخلاف يرتبط في كثير من الأحيان بصفات وأبعادها وطريقة عملها في الميدان الذي مازال حسب آراء العديد من الباحثين والمهتمين إلى المزيد من التوضيح.

ومن خلال هذا المحور سوف نحاول عرض وتحليل أهم النظريات التي اهتمت بموضوع القيادة، وهذا من خلال سعي أصحابها إلى تقديم تفسيرات متباينة تعبر عن اختلاف وجهات نظرهم من حيث شكل القيادة ومضمونها (زعيمي و اخرون، 2008).

### 3-1 نظرية السمات

ترتكز هذه النظرية في تركيزها العلمي للقيادة على القائد نفسه، فتنطلق من السؤال الرئيسي التالي: ما هي الصفات أو السمات التي تجعل من القائد قائدا؟ والجدير بالذكر أن الجذور الأولى لهذه النظرية ترجع إلى عهد الإغريق والرومان، وقد ارتبطت ارتباطا وثيقا بما يسمى "نظرية الرجل العظيم" "the great men theory" بحيث استندت على فكرة أن هناك بعض الأفراد يصبحون قادة لأنهم ولدوا مزودين بمجموعة من الصفات الفطرية التي تؤهلهم بأن يحتلوا هذه المرتبة، أي أنها تؤمن بفكرة أن القائد يولد ولا يصنع (سالم و اخرون، 1995).

من هذا المنطلق فقد قام أصحاب هذا الرأي بإجراء العديد من الدراسات والبحوث محاولين إثبات صحة هذه النظرية مستندين بذلك على المدرسة السلوكية لعلم النفس، إلا أنها لم تسفر عن نتائج مثمرة نظرا لعدم تمكنهم من تحديد صفات القيادة التي قد تستخدم باستمرار في التمييز بين القادة وغير القادة في مختلف المواقف التي يشغلونها داخل المنظمات.

ومع ذلك فقد قام كيث دايفيز بعد اطلاعه ودراسته لنتائج الأبحاث المختلفة في هذا الميدان على تلخيص هذه السمات في جملة من العناصر نذكر منها:

-**الذكاء:** أوضحت معظم الدراسات والبحوث أن متوسط ذكاء القائد يفوق في كل الحالات متوسط داء تابعيه او مرؤوسيه، ومع ذلك يجب أن لا يكون الفرق كبيرا لأن ذلك قد يؤدي إلى إعاقة عملية الاتصال بين القائد ومرؤوسيه؛

-**النضج الاجتماعي:** ويقصد به أن القادة عادة ما يكونون أكثر اتزاناً من الناحية العاطفية.

-**دافع الإنجاز:** يتصف القادة عن غيرهم بقوة دافع الإنجاز الذي يعبر عن قدرته على تحمل المسؤولية وثقة الغير فيهم و الاعتماد عليهم في أداء المهام؛

-**العلاقات الإنسانية:** وتعتبر عن إدراك القائد لأهمية الروابط والعلاقات الإيجابية داخل محيط العمل.

### 3-2 نظرية سلسلة السلوك

تعتمد نظرية سلسلة السلوك في تحديدها للنموذج القيادي على بعدين أساسيين هما: مقدار السلطة أو الصلاحية التي يمتلكها القائد من ناحية، وكذا مقدار الحرية الممنوحة للمرؤوسين من ناحية أخرى.

وللتعرف على سلوك القائد خلال قيامه بواجباته تم وضع سبعة احتمالات كما هو موضح في النقاط التالية والتي توضح السلوك القيادي و القرارات التي يتخذها بالاعتماد على البعدين اللذين سبق ذكرهما :

- يسمح القائد للمرؤوسين باتخاذ القرار ضمن حدود يضعها مسبقا.
- يحدد القائد المشكلة للمرؤوسين و يطلب منهم اتخاذ القرار.
- يقدم القائد المشكلة و يتقبل الاقتراحات و يتخذ القرارات.
- يقدم القائد قرارات أولية قابلة للتعديل و التغيير .
- يقدم القائد أفكاره و يتقبل الأسئلة.
- يتخذ القائد القرار و يقنع به المرؤوسين.
- يتخذ القائد القرار و يبلغه للمرؤوسين.

### 3-4 نظرية القيادة الفعالة

تطلق هذه النظرية في دراستها لموضوع القيادة من السؤال التالي :كيف يكون القائد فعالا و مؤثرا في المرؤوسين أو التابعين ؟ ففي هذا السياق يتساءل فيدلر ما الذي يجعل الشخص قائدا فعالا؟

ذلك أن القيادة الجيدة هي مطلب ضروري و مهم لكل التنظيمات على اختلاف أنواعها و أنشطتها الاقتصادية و الخدمائية.

و الملاحظ أن الوصول إلى هذا الهدف يتطلب الإلمام بمختلف الأبعاد و الجوانب التي ترتبط بعملية القيادة في حد ذاتها، و نقصد بذلك ما هي الصفات التي يجب توفرها في القائد، وكذا الظروف التي يجب تهيئتها للقائد؟ لأن تفاعل هذين العنصرين هو الذي يقرر فيما إذا سيكون هذا الشخص قائدا أم لا؟ وهذا يعني أن الشخصية تتفاعل مع الموقف، ففي هذا الإطار يرى فيدلر أن هناك طرق متعددة يستطيع بها الشخص التأثير في الآخرين؟ فقد يلجأ إلى طريقة الإكراه أو الطريقة الملائمة، فهو قد يعتمد على الأسلوب الجبري لإرغام الأفراد على تنفيذ المهام بالطريقة التي يراها مناسبة، أو اللجوء إلى إشراكهم في صنع القرار واهتمامه بعلاقتهم معهم أكثر من اهتمامه بتنفيذ المهمة وبالطبع هناك نوعين من السلوك القيادي:

- القائد الدكتاتوري - السلطوي - المهتم بتنفيذ المهمة
- القائد الديمقراطي - المتساهل - المهتم بالعلاقات

### 3-5 نظرية الموقف

بعد أن عجزت السمات من أن تعطي الجواب الشافي الذي يحدد النمط القيادي، وكذلك نظريات سلوك القائد، فقد برزت دراسات مختلفة تركز على أن القائد الناجح هو ذلك القائد الذي يستطيع أن يلائم بين ما يقتضيه الموقف، فالموقف عند هؤلاء الذي يوجد فيه الفرد هو الذي يحدد إمكانيته القيادية، ومما يدل على ذلك إحرار القادة في مواقف معينة نجاحا باهرا وفشلهم في مواقف أخرى، والموقف عند هؤلاء المنادين بنظريات الموقف يشمل القائد ذاته وجماعته المباشرين وزملاء العمل ورؤسائه وأناس آخرين لعم علاقة بالعمل وعند هؤلاء أن القيادة ليست موهبة بل هي موقف يتفاعل به القائد وجماعته والظروف (عليان، 2007).

هذه الأخيرة تعتبر من النظريات الموقفية إذ أنكر فدلر وجود أسلوب واحد من القيادة، وقال أن الموقف القيادي له الأثر الأكبر على قرار القائد، والموقف يتأثر بالعوامل التالية:

- **قوة مركز القائد:** إذ أن قوة مركز القائد ومساندة رؤسائه له وما لديه من صلاحيات في محاسبة المرؤوسين يسهل عملية قيادة القائد.

- **طبيعة العمل:** وهي الأخرى تحدد الموقف القيادي، فالأعمال الرتيبة الروتينية تسهل عملية القيادة.

- **علاقة القائد بمرؤوسيه:** إذ أن العلاقة الشخصية بين القائد ومرؤوسيه علاقة تؤدي إلى الاعتراف به كقائد.

### 3-5 نظرية الطريق إلى الهدف للقيادة

تستند هذه النظرية على إحدى نظريات الحوافز المعروفة بنظرية التوقع expectancy theory فقد ذهب هاوس و هو احد أصحاب هذه النظرية مع احد المتعاونين معه داسلير إلى قول أن سلوك القائد لها تأثير على ثلاثة أنواع من الاتجاهات و التوقعات عند التابعين :

- الرضا للتابعين

- تقبل التابعين للقائد

- توقعات التابعين التي تؤدي إلى الإنجاز الفعال الذي يعد السبيل للحصول على المكافأة، و منه تطرق إلى أربعة

أنواع من القيادة:

**3-5-1 القيادة الموجهة directive leadership :** وفيها يقدم القائد توجيهات محددة فيها يجب عمله و كيف يتم

عمله و دور كل فرد، ثم يطلب من المرؤوسين أن يتقيدوا بالقوانين و التعليمات التي تقود إلى الانجاز ، أي انه يسمه لهم بان

يعرفوا و يطلعوا على ما هو متوقع منهم عن طريق التوجيهات التي يصدرها من حين لآخر سواء شفها أو كتابيا ، و بناء عليه يتم

التوصل لوجود علاقة إيجابية بين رضا المرؤوسين و توجه القائد.

**3-5-2 القيادة الداعمة support ive leadership** و من خصائص و مميزات هذا النوع من القيادة أن صاحبها يكون حليما و يسعى إلى تكوين روابط مع مرؤوسيه مبنية على الود و الاحترام و التقدير، و بالتالي يجعل جو العمل مريحا من الناحية النفسية ، كما يحاول دوما معاملة الكل بشكل متساوي و بدون تفرقة ، و بذلك فان هذه النظرية ترى أن لهذا النوع من القيادة تأثير إيجابي على رضا المرؤوسين نظرا لاهتمامها بقناعة و رضا المرؤوسين و راحتهم النفسية.

**3-5-3 القيادة بالمشاركة participative leadership**: يتصف هذا النوع من القيادة بكون القائد يعمل على استشارة المرؤوسين و يأخذ باقتراحاتهم بصورة جدية قبل أن يتخذ قراره النهائي لان ذلك يحقق الأمور التالية:  
- يشارك المرؤوسين في اختيار الأهداف ذات القيمة العالية، و هذا يدعم التوافق بين أهدافهم و أهداف التنظيم.  
- تدعم المشاركة سيطرة الفرد و تحكمه في وظيفته، و بالتالي زيادة إنتاجيته.

- تساهم المشاركة في الوصول إلى انجاز أفضل ، نظرا لتفاعل الموارد المختلفة (المادية ،المالية ،والبشرية) بصورة إيجابية.

**3-5-4 القيادة المهتمة بالتحصيل leadership achievement** : ففي هذا النوع من القيادة يبادر القائد إلى وضع أهداف متعددة خاضعة للاختيار و يتوقع أن يكون انجاز المرؤوسين أو التابعين عاليا.

#### 4- أنماط القيادة الإدارية و أشكالها

تكمن أنماط القيادة الإدارية وأشكالها في

#### 4-1 القيادة الديمقراطية و أشكالها

#### 4-1-1 القيادة الديمقراطية:

و فيها يقوم القائد باستشارة مرؤوسيه و اخذ آرائهم و إشراكهم في اتخاذ القرارات و تفويض كثير من سلطاته إليهم ، و بصفة عامة فإن هذا الأسلوب في القيادة يؤكد أهمية أفراد المجموعة التي يتم قيادتها و يرفع معنوياتهم و تسيير حماسهم للعمل بجد و كفاءة و يتيح الفرصة لبث روح الفريق الواحد و التعاون بينهم ، فضلا عن كون هذا الأسلوب وسيلة عملية لتدريب المرؤوسين و تطوير قدراتهم الإدارية.

#### 4-1-2 أشكال القيادة الديمقراطية:

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

- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرا بسيطا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار وذلك بطرح المشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه و يطلب منهم مشاركته في إيجاد حلول متعددة لها، ثم يقوم باختيار الحل الذي يراه مناسباً.

- نموذج القائد الديمقراطي الذي يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها، ويفوض مرؤوسيه اتخاذ القرار في ذلك الأمر.
- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص على إثارة الحوار بتنفيذه، وإذا لقي الاستياء لديهم، يعمل على تعديله.
- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار وفي طرق تنفيذه.
- نموذج القائد الديمقراطي الذي يترك لمرؤوسيه أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، هو بدوره سيقبل أي قرار يكون مقبولا ومتفقا عليه من قبل المرؤوسين.

#### 2-4 القيادة الأوتوقراطية و أشكالها

##### 1-2-4 القيادة الأوتوقراطية:

ويطلق عليها القيادة التسلطية أو القيادة الاستبدادية، وتدور حول محور واحد وهو إخضاع كل الأمور في التنظيم لسلطة القائد الذي يقود المنظمة بمفهوم الرئاسة فيحتكر سلطة اتخاذ القرار ويحدد المشكلات ويضع لها الحلول بمفرده، ويبلغ المرؤوسين الأوامر وعليهم السمع والطاعة دون فرصة للمناقشة، ويستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد ويستند هذا النمط من القيادة إلى فريضة أن الإنسان كسول بطبعه يميل على قلة العمل والتهرب من المسؤولية وهذه الصفات تهيئه للانقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفا من الجزاء والعقاب وليس حبا في العمل، ولذلك يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من قيام بمتطلبات وظيفته.

##### 2-2-4 أشكال القيادة الأوتوقراطية:

ويميز بعض علماء الإدارة بين ثلاثة أشكال رئيسية من نمط القيادة الأوتوقراطية على النحو التالي:

- القائد الأوتوقراطي المتشدد: وهو الذي يقوم بمفرده بكل صغيرة وكبيرة في التنظيم ويعطي الأوامر الصارمة التي يلتزم بها المرؤوسون ويحاول دائما توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته لتكون كل الأمور تحت سيطرته.
- القائد الأوتوقراطي الخير: وهو الذي يحاول أن يستخدم كثيرا من الأساليب المرتبطة بالقيادة الايجابية ويستخدم الإطراء والثناء وقليل من العقاب حتى يضمن ولاء المرؤوسين لتنفيذ قراراته وتخفيف ردود الفعل السلبية التي قد تظهر بينهم.

- القائد الأوتوقراطي النادر أو اللبق: وهو الذي يجعل مرؤوسيه يعتقدون أنهم يشكون في صنع القرار عن طريق الندوات واللقاءات التي يعقدها مع مساعديه ليترك لدى العاملين انطبعا بوجود حرية وإتاحة فرصة للمناقشة، ولكنه يتخذ القرارات بمفرده.

#### 4-3 القيادة الحرة و خصائصها

##### 4-3-1 القيادة الحرة:

ويطلق عليها القيادة المنطلقة أو غير الموجهة، أو القادة الفوضوية، وفي هذا النموذج تكون جماعة العمل متحررة من سلطة القائد، وتقوم هذه القيادة على إعطاء الفرد كامل الحرية أن يفعل مايشاء.

ويرى ديموك وزملاءه أن أهم المشكلات التي تواجهها القيادات الرسمية تتمثل في بناء العلاقات السليمة بين الوحدات التنفيذية والوحدات الاستشارية داخل التنظيم وتحديد الفاصل بين المهام التي يؤديها القادة التنفيذيون وتلك التي يؤديها خبراء الوحدات الاستشارية.

ويطلق عليها القيادة المنطلقة، أو غير الموجهة، أو القيادة الفوضوية. وفي هذا النموذج تكون جماعة العمل متحررة من سلطة القائد. وتقوم هذا لقياداة على إعطاء الفرد كامل الحرية في أن يفعل ما يشاء.

##### 4-3-2 الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة:

- اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار قرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لانجاز العمل.

- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة غير محددة، فتوسيع السلطة يتم على أوسع نطاق، لأنه يعطي مرؤوسيه المزيد من الحرية والاستقلال في ممارسة أعمالهم. ومن جهة أخرى يعتمد القائد على التعليمات ومتابعة الإجراءات ووضع الحلول للمشكلات.

- يعتقد القائد الذي يتبع الأسلوب الحر أن التعليمات العامة تتيح للمرؤوس فرصة الاعتماد على نفسه، كما تجعله يتعلم كيف يقيم نتائج عمله، وكيف يصدر قرارات أقرب للصواب من خلال تحليله وتقييمه لمراجعته للعوامل والظروف التي أحاطت باتخاذ القرار وفي الرأي الذي انتهى إليه.

## 5- دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحفنة

### 5-1 التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

بموجب مرسوم تنفيذي تحت وصاية وزير الصناعات والطاقة سنة 1963 أسست "الشركة الوطنية للدقيق والقمح" حيث شملت جميع القطاعات الخاصة بالمطاحن، و اختصت في صناعة العجائن الغذائية و الكسكسي. و في سنة 1982 إثر إعادة هيكلة الشركة الوطنية للمسامد و المطاحن و العجائن الغذائية و الكسكسي "سمباك" انبثقت منها خمسة مؤسسات رئيسية موزعة على التراب الوطني. دورها تغطية الولايات المجاورة لها في توزيع مختلف منتجاتها و هذه المؤسسات هي :

- مؤسسة الرياض بسيدي بلعباس .

- مؤسسة الرياض بالجزائر العاصمة .

- مؤسسة الرياض بتيارت .

- مؤسسة الرياض بقسنطينة .

- مؤسسة الرياض بسطيف

و بموجب المرسوم التنفيذي رقم 82 / 367 بتاريخ 27 / 11 / 1982. نشأت المؤسسة الصناعية للحبوب و مشتقاتها بسطيف "الرياض" ثم انتقلت إلى الاستقلالية ابتداء من 1990/04/02.

واتخذت شكل شركة مساهمة برأسمال 5.000.000.000 دج. حيث نجد تركيبة رأسمالها الاجتماعي تتكون من :

- 80 % : الشركة القابضة العمومية الزراعية الغذائية.

- 11 % : المؤسسات المالية و البنوك و شركات التأمين .

- 09 % : أشخاص طبيعيين .

و يكمن النشاط الأساسي لمجمع الرياض سطيف في تحويل الحبوب ( القمح الصلب واللين )، وإنتاج وتسويق المواد المشتقة كالسميد و الدقيق العجائن الغذائية و الكسكسي .

و يقومون في هذا النشاط باستغلال 16 مسمدة ومطحنة و 5 وحدات للعجائن الغذائية و الكسكسي .

يتشكل مجمع الرياض بسطيف من 10 شركات تابعة، 7 منها مختصة في تحويل القمح الصلب و اللين موزعة عبر 6 ولايات ( سطيف ، مسيلة ، برج بوعرييج، بجاية، بسكرة، ورقلة ).

وقد تم تشغيل مطاحن الحنونة بالمسيلة أول مرة في سنة 1981، وفي أول أكتوبر 1997 حولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة تابعة لرياض سطيف في شكل مساهمة " مطاحن الحنونة " ( مستخلص محضر اجتماع رقم 6 لمجلس الإدارة بتاريخ 97/09/27) ومبلغ المساهمة 60.000.000 د.ج وقد بلغ رأسمالها 479.000.000 د.ج .

## 5-2 تحليل موقف العمال اتجاه سلوكيات قادتهم

تحقيقا للهدف الأساسي للبحث المتمثل في التعرف على الأنماط القيادية السائدة في مؤسسة مطاحن الحنونة وأثرها على الأداء من وجهة نظر العاملين ، سنتناول في هذا المبحث عرض النتائج التي توصلنا إليها من خلال إجابة العمال على أسئلة الاستمارة ، ثم تحليلها و تفسيرها لكشف الأنماط القيادية و خصائصها و أثرها على تحسين مقدرة العمال على العمل و الرضا الوظيفي في المؤسسة .

## 5-2-1 تقييم العمال

الاستنتاجات التي توصلنا إليها عن طريق تحليل الاستمارة الخاصة بالمرؤوسين في مؤسسة مطاحن الحنونة أظهرت النتائج التالية:

## 5-2-1-1 الاقدمية في العمل:

جدول رقم (1): توزيع المرؤوسين حسب الأقدمية

البيان	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	105	70%
من 5 إلى 10 سنوات	30	20%
من 10 إلى 20 سنة	15	10%
	150	100%

المصدر : من إعداد الباحثين

نلاحظ من خلال الجدول رقم(1) أن أغلبية العمال (70%) لا تتجاوز أقدميتهم بمؤسسة مطاحن الحظنة 5 سنوات ، و مجموعة معتبرة من العمال (20%) تتراوح أقدميتهم ما بين 5 إلى 10 سنوات، كما نلاحظ وجود فئة قليلة من العمال (10%) لديهم أقدميه في العمل تفوق 10 سنوات ، و هذا ما يدل على عدم وجود استقرار للعمال داخل المؤسسة أو عدم قدرة القادة الإحتفاظ بالعمال لأطول فترة ممكنة .

#### 5-2-1-2 الفئات المهنية للعمال

جدول رقم (2): توزيع المرؤوسين حسب الفئات المهنية

النسبة %	التكرار	البيان
8%	12	الإطارات
11,33%	17	أعوان التحكم
80,67%	121	منفذون
100%	150	

المصدر : من إعداد الباحثين

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2) أن أغلبية العمال (80,67%) عبارة عن منفذون هذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد على اليد العاملة بنسبة كبيرة لبلوغ أهدافها، و ما نسبته (11,33%) من العمال يمثلون أعوان تحكم (مشرفون)، في حين أنه توجد فئة قليلة من الإطارات، و هذا ما يبين لنا أن المؤسسة لا تحتوي على تقنيات و تجهيزات كثيرة و معقدة تحتاج إلى إطارات لتسييرها .

#### 5-3-1-2 المستوى التعليمي للعمال

جدول رقم (3): المستوى التعليمي للمرؤوسين

النسبة %	التكرار	البيان
23,33%	35	لا شيء
68,67%	103	متوسط
8%	12	جامعي
100%	150	

المصدر : من إعداد الباحثين

نلاحظ من الجدول رقم(3) أن معظم العمال (68,67%) مستواهم التعليمي متوسط، إضافة إلى وجود نسبة (23,33%) ليس لديهم مستوى تعليمي، في حين توجد نسبة قليلة هم عبارة عن إطارات، وذلك لان اليد العاملة البسيطة لا تحتاج لمستوى تعليمي لتنفيذ المهام.

### 5-3 تقييم العمال للنمط القيادي السائد في مطاحن الحضنة

إن الاستنتاجات التي توصلنا إليها عن طريق تحليل بيانات الاستمارة الخاصة بالكشف عن النمط القيادي السائد في مؤسسة مطاحن الحضنة أفرزت النتائج الموضحة في الجدول التالي :

#### جدول رقم(4):تقييم العمال للنمط القيادي السائد في مطاحن الحضنة

النسبة %	التكرار	البيان
		1. هل تعتقد أن قائدك يهتم :
8,66%	13	- بالعمال في المقام الأول
24,67%	67	- بالعمل و بالإنتاج فقط
66,67%	100	- يحاول التوفيق بينهما
100%	150	
		2. هل للقائد سلوك رعاية نحو العمال:
16,67%	25	- لا مطلقا
33,33%	50	- أحيانا
50%	75	- غالبا
100%	150	
		3. ماذا يفضل قائدك في العمال:
72%	108	- الالتزام باللوائح والتعليمات بشكل تام
28%	42	- يفضل المبادرة والإبداع لحل المشكلات
100%	150	
		4. في حالة مشكلة طارئة في العمل ماذا تفعل:
40%	60	- تبادر في حلها
60%	90	- تطلب تدخل قائدك مباشرة
100%	150	
		5. هل يسمح لك قائدك بالمشاركة في وضع القرارات:

117	78 %	- أبدا
25	16,67 %	- أحيانا
08	5,38 %	- غالبا
150	100 %	
53	35,33 %	6. هل يفوض قائدك جزءا من سلطته:
77	51,34 %	- أحيانا
20	13,33 %	- أبدا
20	13,33 %	- غالبا
150	100 %	
38	25,33 %	7. ما هو أسلوب الاتصال الأكثر استعمالا من طرف القائد معك:
80	53,34 %	- اللوائح الكتابية
32	21,33 %	- الاتصال المباشر
32	21,33 %	- الاجتماعات الدورية
150	100 %	
38	25,33 %	8. هل يوجد شخص في فريق العمل يؤثر في أدائك و اتجاهاتك أكثر من قائدك الإداري:
112	74,67 %	- نعم
112	74,67 %	- لا
150	100 %	
19	50 %	9. في حالة نعم ما موقف قائدك من ذلك:
7	18,42 %	- لا يهتم بالأمر
12	31,58 %	- يتعاون معه
12	31,58 %	- يتنازع و يختلف معه
38	100 %	
52	34,67 %	9. هل يراعي القائد قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم:-
98	65,33 %	- نعم
98	65,33 %	- لا
150	100 %	
30	20 %	10. هل يطرح قائدك أفكاره للمناقشة:-
30	20 %	- نعم

80%	120	- لا
100%	150	
4,67%	7	11. ما طبيعة العلاقة بينك و بين قائدك :-
25,33%	38	- أخ
70%	105	- صديق
100%	150	- مجرد رئيس

المصدر: من إعداد الباحثين

من خلال الجدول رقم (4) يتبين لنا ما يلي :

بالنسبة للسؤال الأول نلاحظ أن ما يقارب (66,67%) من العمال يعتقدون أن قادتهم يحاولون التوفيق بين الاهتمام بالعمل و الإنتاج من جهة و بين الاهتمام بحاجات و رغبات العمال من جهة أخرى ، و هناك نسبة معتبرة من العمال (24,67%) تعتبر أن قادتهم من النوع الذي يهتم بالعمل و الإنتاج فقط ولو كان ذلك على حساب العمال ، في حين توجد نسبة قليلة (8,67%) ترى أن القائد يهتم بالعمال في المقام الأول ، و هذا ما يبين أن القادة يدركون أن أساس رفع الإنتاج و تحسين الجودة هو الاهتمام بالعمال.

وفي السؤال الثاني يتبين لنا أن ما يقارب نصف العمال (50%) يعتبرون أن قادتهم يولون في الغالب سلوك رعاية و اهتمام بهم و ذلك من خلال استشارتهم في الأمور التي تتعلق بهم ، و ما نسبته (33,33%) من العمال يرون أن قادتهم يعيرونهم في بعض الأحيان سلوك رعاية، إلا أن ما يلفت انتباهنا أن نسبة معتبرة من العمال (16,67%) تصرح أن سلوك الرعاية و الاهتمام معدوم من طرف القادة اتجاههم .

و نلاحظ في إجابات السؤال الثالث أن أغلبية العمال (72%) يرون أن قادتهم يتصفون بخصائص النمط الأوتوقراطي وذاك بالتزامهم و إزام العمال باللوائح و التعليمات في التنظيم دون الخروج عنها ، و ما يؤكد ذلك هو تصريح (60%) من العمال انه في حالة حدوث مشكلة طارئة يلجؤون إلى قائدهم المباشر بدل من محاولة حلها بأنفسهم و هذا خوفا من تحمل المسؤولية عن نتائج محاولاتهم.

ومن خلال السؤال الخامس نلاحظ أن نسبة (78%) من العمال يقولون أنهم لا يشاركون في صنع القرارات مع قائدهم وهذا ما يبين أن خصائص و صفات النمط الأوتوقراطي هي الأقرب في معاملة القادة وهذا ما لا يعطي ثقة للعمال في قدراتهم ومهاراتهم لإنجاز المهام بصفة جيدة في حين أن القلة من العمال (16,67%) يرون أن النمط الديمقراطي هو السائد ويؤكد النتائج السابقة أن ما يقارب نصف العمال (51,34%) عند إجاباتهم عن السؤال السادس صرحوا بأن قائدهم لا يفوض أي

جزء من سلطته وهذا ما يدل على أن القائد له الرغبة في الاحتفاظ بالسلطة و هذا لعدم ثقته في العمال وكفاءتهم في تحمل المسؤولية والقيام بالمهام.

ونلاحظ في السؤال السابع أن فئة معتبرة من العمال(53,34%) صرحت أن أسلوب الاتصال الذي يغلب على قائدهم هو أسلوب الاتصال المباشر أما أساليب الاتصال الأخرى فهي ضعيفة الاستخدام وهذا راجع لحرص القائد على الإشراف المباشر وإيصال المعلومات والقرارات للعمال .

ويتبين لنا بعد تحليل إجابات السؤال الثامن أن أكثر من (74,67%) من العمال أنه لا توجد أي فئة تؤثر على أدائهم واتجاهاتهم في العمل أكثر من قائدهم الإداري مما يدل عن تأثير سلطة القائد الكبيرة عليهم وعجز هذه الفئة في احتلال مكانة هامة ومؤثرة في نفوس العمال.

#### 4-5 تقييم العمال للرضا الوظيفي في مطاحن الحضنة

إن الاستنتاجات التي توصلنا إليها عن طريق تحليل الاستمارة الخاصة بالكشف عن درجة الرضا الوظيفي للعمال الناتج عن الأنماط القيادية داخل مطاحن الحضنة أظهرت النتائج الموضحة في الجدول التالي :

#### جدول رقم(5) : تقييم العمال للرضا الوظيفي في مطاحن الحضنة

البيان	التكرار	النسبة %
1. هل تتوافق أهدافك مع أهداف المؤسسة:-	50	33,33%
	100	66,67%
	150	100%
2. ما هي طريقة وضع الأهداف في المؤسسة:-	105	70%
	45	30%
	150	100%

		هل ترى أن هذه الطريقة :-
60	40%	- في محاسنها
90	60%	- في غير محاسنها
150	100%	
		3. عند التقصير في أداء العمل من أحد العمال هل هناك ردة فعل من طرف القائد:-
142	94,67%	- نعم
8	5,33%	- لا
150	100%	إذا كانت الإجابة بنعم ما طبيعة ردة الفعل:-
25	16,67%	- تحذير و إنذار
107	71,33%	- التوبيخ
18	12%	- الجزاء و العقاب
150	100%	ما موقفك من ردت فعل قائدك:-
72	48%	- عادلة
78	52%	- غير عادلة
150	100%	
		4. هل يراعي قائدك الخدمات الإجتماعية (رعاية طبية، إجازات... الخ)

94	%62,67	- نعم
56	%37,33	- لا
150	%100	
هل ترى أن هذه الخدمات في محلها:-		
125	%83,33	- نعم
25	%16,67	- لا
150	%100	
5. هل يملك قائدك في حالة المناسبات العائلية و الأعياد:-		
112	%74,67	- نعم
38	%26,33	- لا
150	%100	إذا كانت الإجابة بنعم ما رأيك في هذا التصرف:-
25	%16,67	- مغال فيه
125	%83,33	- في محله
150	%100	
6. كيف ترى طريقة تعامل القائد مع العمال في مكان العمل:-		
88	%38,67	- مناسبة
92	%61,33	- غير مناسبة
150	%100	
7. هل تشعر بالإحترام من طرف قائدك:-		

63	42%	- نعم
87	58%	- لا
150	100%	
8. هل تعتبر ان قائدك قدوة حسنة لك:-		
23	15,33%	- نعم
127	84,67%	- لا
150	100%	
9. هل تعتقد ان المكافآت و العلاوات المقدمة من طرف قائدك مرتبطة بمستوى الأداء:-		
89	59,33%	- نعم
61	40,67%	- لا
150	100%	
10. هل حصولك على الترقية في موعدها المحدد تشجعك على اداء عملك بكفاءة:-		
113	75,33%	- نعم
37	24,67%	- لا
150	100%	
11. إذا تم تخييرك بين البقاء في المؤسسة أو العمل في مؤسسة أخرى بنفس شروط العمل و الأجر ما هو موقفك:-		

102	68%	- تغيير المؤسسة
48	32%	- البقاء في المؤسسة
150	100%	

المصدر: من إعداد الباحثين

بيانات الجدول رقم (5) تبين لنا ما يلي:-

إن إجابات أغلبية العمال عن السؤال الأول (66,67%) تبين أن أهداف العمال لا تتوافق مع أهداف المؤسسة و هذا ما يدل على عدم وجود روح انتماء لهذه المؤسسة، أما بالنسبة للسؤال الثاني فنجد معظم العمال (70%) يقولون أن طريقة وضع الأهداف في المؤسسة تتم عن طريق القائد، حيث يرى معظم العمال (60%) أن طريقة في وضع الأهداف في المؤسسة في غير محلها و هذا ما يؤثر سلبا على الاداء و الرضا الوظيفي للعمال ، و هذا ما يساهم أيضا في عدم تحقيق أهداف المؤسسة.

نلاحظ في إجابات السؤال الثالث أن نسبة عالية من العمال (94,67%) يرون أن هناك ردة فعل من طرف القائد عند تقصير العمال في أداء مهامهم، حيث يقوم القائد بملاحظة ذلك و إعطاء الجزاء الذي يراه مناسباً، والذي يكون في أغلب الأحيان كما يراه العمال (71.33%) عبارة عن توبيخ دون أن يقوم بتحذيرهم وإنذارهم مباشرة و يتطور أحيانا هذا التوبيخ إلى عقاب وجزاء.

وعند سؤال العمال عن رأيهم في تصرف قائدهم أجاب أكثرتهم (52%) أن هذا التصرف ليس في محله و غير عادل أما فئة قليلة فترى (48%) أن القائد يحق له ذلك لأنه هو المسؤول وهو من يتحمل نتائج تقصير هؤلاء العمال، ولكن هذا التصرف العنيف أحيانا يؤدي إلى استياء العمال والتأثير على علاقتهم معه و يقلل من نجاعة تدخله في القضاء على التقصير.

ونلاحظ من إجابات السؤال السادس أن نسبة معتبرة من العمال (61.33%) ترى أن طريقة تعامل القائد معهم غير مناسبة في مكان العمل، وهذا ما يؤكد موقف العمال من عدم احترام القائد لهم، وهذا ما يوافق أن أغلبية العمال (74.84%) تعتبر أن القائد لا يشكل قدوة حسنة ومثالا جيدا لهم، وبما أن القدوة الحسنة تعتبر أساس التأثير الذي هو من صفات القيادة فإننا نستنتج أن أغلبية القادة هم رؤساء في نظر العمال، كما يرى بعضهم (15.33%) أن قادتهم يعطون الانطباع الجيد من خلال احترام النظام الداخلي للمؤسسة مما يجعل أفعالهم قدوة حسنة لمرووسيتهم .

### 5-5 تقييم العمال لمدى مساهمة القادة في تحسين جو العمل وزيادة قدراتهم

إن الإستنتاجات التي توصلنا إليها عن طريق تحليل إجابات العمال عن أسئلة الاستمارة حول الجو المادي للعمل السائد

في مطاحن الحنونة أفرزت النتائج الموضحة في الجدولالتالي :

جدول رقم(6): تقييم العمال لمدى مساهمة القادة في تحسين جو العمل وزيادة قدراتهم

النسبة %	التكرار	البيان
		1. هل ترى أن اهداف العمل واضحة في المؤسسة:-
74,67%	112	- نعم
25,33%	38	- لا
100%	150	
		إذا كان نعم هل يراعي قائدك عند وضع الأهداف قدراتك:-
35,71%	40	- نعم
64,29%	72	- لا
100%	112	
		إذا كان نعم هل يراعي قائدك عند وضع الأهداف الجو المادي للعمل:-
25%	28	- نعم
75%	84	- لا
100%	112	
		2. هل تعتبر نفسك جزء من فريق العمل:-
71,33%	107	- نعم

43	%28,67	- لا
150	%100	
21	%19,62	إذا كان نعم هل ترى ذلك بسبب مجهودات قائلك:-
86	%80,38	- نعم - لا
107	%100	
57	%66,28	إذا كان لا قائلك هل يسعى إلى خلق روح التعاون:-
28	%32,56	- نعم - لا
1	%1,16	- نعم لكن لم يوفق
86	%100	
98	%65,33	3. في حالة الأداء الجيد للعمل ما موقف قائلك :-
49	%32,67	- تقديم الشكر - المدح العلني - التوصية بالمكافأة
3	%2	
150	%100	هل تعتقد أن موقف قائلك السابق في حالة الأداء الجيد:-
9	%6	- مغال فيه - عادل - غير كاف
29	%19,33	

74,67%	112	
100%	150	
		4. إذا كان أداءك ضعيف ما موقف قائدك:-
81,33%	122	- يشرف على تدريبك شخصيا
8,67%	13	- ينصح لك ببرنامج تدريب خارج المؤسسة
6%	9	- التوبيخ و العقاب
100%	150	
		ما أثر ذلك على أدائك:-
95,33%	143	- زيادة الأداء
4,67%	7	- انخفاض الأداء
100%	150	
		5. هل تقيّد القادة بالأنظمة و التعليمات تعيق مبادراتك الشخصية:-
79,33%	119	- نعم
20,67%	31	- لا
100%	150	
		6. هل يسعى قائدك إلى توفير الإمكانيات و المعدات اللازمة لأداء عملك:-
		- نعم
88%	132	- لا
12%	18	

150	%100	هل تؤثر على أدائك:-
136	%90,67	- إيجابيا
14	%9,33	- سلبيا
150	%100	
45	%30	7. هل حرص قائدك على الرقابة الذاتية للعاملين يساهم في رفع أدائك:-
105	%70	- نعم
		- لا
150	%100	
121	%80,67	8. هل يسعى قائدك لتحسين مناخ العمل أثناء التنفيذ:-
29	%19,33	- نعم
		- لا
150	%100	
136	%90,67	9. هل يسعى قائدك إلى توفير نظام امن صناعي يتناسب مع ظروف العمل :-
14	%9,33	- نعم
		- لا
150	%100	

		إذا كان نعم هل يساعدك على رفع أدائك:-
94,85%	129	- نعم
5,15%	7	- لا
100%	136	

المصدر: من إعداد الباحثين

من خلال إجابات السؤال الأول يتبين أن فئة كبيرة من العمال (74,67%) أن أهداف العمل واضحة لهم داخل المؤسسة في حين ترى الأقلية (25,33%) عكس ذلك وهذا راجع لاقناع القادة أن الهدف الكمي مشجع ومحفز على الأداء، وكذا الدور الجيد الذي يلعبه القادة داخل المؤسسة، أما عن مراعاة القائد لقدرات العمال عند وضع الأهداف فأغلبية العمال (64,29%) يرون أن قائدهم لا يراعي قدراتهم وإمكاناتهم الجسدية والفكرية، مما يؤثر سلبا على أدائهم، ويرى كذلك أغلب العمال (75%) أن قائدهم لا يراعي الجو المادي للعمل أثناء وضع الأهداف وهذا ما ينعكس على أدائهم، أي يعيق وتيرة ودرجة تحقيقهم للأهداف المسطرة من قائدهم.

كما نلاحظ من إجابات السؤال الثاني أن أغلبية العمال (71,33%) يعتبرون أنفسهم جزء من فريق العمل، وهذا ما يجعلهم في حالة نفسية جيدة وبالتالي يؤدي ذلك إلى رفع أدائهم في العمل بسبب تكاتف جهود العمال، وترى نسبة قليلة (28,67%) أنهم لا يعتبرون أنفسهم جزء من فريق العمل وذلك لأن معظمهم عمال جدد داخل المؤسسة، أو أنهم غير مرتاحون لظروف العمل فيها، ونجد أغلبية العمال (66,28%) يصرحون أن عمل الفريق لا أهمية له على الإطلاق لدى قائدهم وإن وجد فهو ضعيف مما ينعكس أثره على الفاعلية في الأداء بشكل سلبي.

ونلاحظ من إجابات السؤال الثالث أنه في حالة الأداء الجيد فإن كل العمال يرون أن قادتهم يكون لهم تجاوب مع ذلك الأداء المرتفع، ولكن طريقة التجاوب تختلف بحيث ما نسبته (65,33%) يرون أن اقتصار قادتهم على مجرد الشكر الشخصي يدل على عدم اهتمامهم بهم، وأن مدح القادة لهم علانية يشعرهم بالاحترام والتقدير والمكانة بين زملائهم، ولكن التوصية بالمكافآت على مختلف أنواعها فهي حالات نادرة (2%) حسب العمال.

إن كل هذه البيانات تبين عدم اهتمام القادة بالمجهودات الكبيرة التي قد يبذلها بعض العمال لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وهو ما يكون له تأثير سلبي على أداء العمال إذ لا يوجد سبب لتقديم أداء مرتفع، و ما يؤكد هذه النتيجة أن معظم العمال (74,67%) يرون أن موقف القائد في حالة الأداء الجيد غير كافي.

من إجابات السؤال السادس نلاحظ أن القائد يسعى إلى توفير الإمكانيات والمعدات اللازمة للأداء في نظر الكثيرين من العمال (88%) مما يؤثر إيجاباً على تحسين آدائهم وهذا ما أكدته نسبة (90,67%) من العمال.

ونلاحظ من السؤال السابع أن أكثر من نصف العمال (70%) يرون أن الرقابة المباشرة تبين أن القادة لا يثقون في قدراتهم على إنجاز العمل أو ربما لا يثقون حتى في أخلاقهم وولائهم للمؤسسة مما يصيب العمال بالإحباط وهو ما يؤثر سلباً على علاقتهم بالقادة وعلى الأعمال الموكلة لهم ، أما الجدد فيمكن تطبيق الرقابة اللصيقة عليهم على أن يكون الهدف منها توجيههم وتعليمهم مهارات العمل حتى يكتسبونها، ثم تخفيف هاته الرقابة تدريجياً، كما نسجل نسبة (30%) من العمال يرون أن أسلوب الرقابة الذاتية يعطيهم المزيد من الثقة في أداء العمل.

وتبين لنا إجابات السؤال الثامن أن جل العمال (80,67%) يقرون بأن القائد يسعى دائماً إلى تحسين مناخ العمل أثناء التنفيذ، مما يزيد في آدائهم وفي بذلهم لمجهود أكبر قصد تحقيق أهداف المؤسسة.

## 6-الخاتمة:

رغم المنافسة التي تواجهها مؤسسة مطاحن الحضنة نتيجة انفتاح الجزائر على الاستثمار الخاص، إلا أنها استطاعت الصمود أمام هذه المنافسة بفضل تجند كل العاملين، وخاصة القادة الإدارية العليا التي تستند في إدارة المؤسسة على قادة المؤسسة الأم رياض سطيف والتي هي رائدة في هذا المجال من خلال الخبرة الطويلة والإستعانة بالخبرات الأجنبية الرائدة والتواجد في الأسواق العالمية، كما أن الرغبة في تحسين جودة المنتجات دفعت القيادة الإدارية إلى بذل جهود جبارة لتطوير المؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية.

وقصد تقييم القيادة الإدارية ودورها في مؤسسة مطاحن الحضنة لجأنا إلى توجيه الإستمارة للعمال، وقد تمكنا بعد تحليل الإجابات بالخروج بعدة نتائج أهمها:

-تتوفر لدينا الأنماط القيادية ثلاثة الديمقراطية، الأوتوقراطي والحر، حيث أن القادة يستعملون خصائص النمط الأوتوقراطي

بدرجة أكبر، وكذلك نجد أن خصائص النمط الديمقراطي لدى القادة سائدة بنسبة متوسطة وكذلك أن خصائص النمط الحر

سادت أقل من خصائص النمطين الأوتوقراطي والديمقراطي

-ضعف مستوى سمات القيادة لدى القادة وخاصة المهارات السلوكية حسب المرؤوسين في مجال المشاركة، الاتصال و بناء

العلاقات، رغم أن القادة يعتقدون توفرها فيهم لحد ما، وهو ما جعل المرؤوسين لا يعتبرون قادتهم يمثلون القدوة والمثل بالنسبة لهم

وهما أساس القيادة، كما أن ذلك يحد من قدرة القادة على تغيير بعض الاتجاهات السلبية لدى المرؤوسين نحو عمل المؤسسة.

-ضعف وعي قادة مؤسسة مطاحن الحضنة بعوامل وأساليب تحفيز المرؤوسين، حيث نجد أغلب القادة يعتبرون العامل المادي المحفز الأول على الأداء المرتفع، في حين يضع المرؤوسون الترقية والتقدم الوظيفي في المرتبة الأولى، وهذا ما يجعل جهود التحفيز التي يبذلها القادة ضعيفة وفي غير محلها.

-يفضل أغلب قادة مؤسسة مطاحن الحضنة في عملهم أو عمل المرؤوسين بالالتزام باللوائح والتعليمات وعدم الخروج عنها، مما يجعل قيادتهم بيروقراطية لا تشجع على المبادرة والإبداع.

-توافر المهارات الإدارية إلى حد ما لدى قادة مؤسسة مطاحن الحضنة مما يجعلهم أقرب إلى المدراء منهم إلى القادة، حيث نرى تركيزهم على أعمال التنظيم والتخطيط والرقابة أكثر من توجيه وتحفيز وقيادة العاملين.

ومن خلال هذه النتائج نستنتج تحقق الفرضية الأولى بحيث تتوفر الكثير من الخصائص السلبية في النمط القيادي السائد بمؤسسة مطاحن الحضنة.

-تبين أنه لا وجود لتوافق بين أهداف المؤسسة و أهداف العمال.

-تبين أيضا أن طريقة وضع الأهداف في المؤسسة تكون عن طريق القائد، وهو عكس ما يفضله العمال، بالإضافة إلى أنه في كثير من الحالات تكون أهداف العمل غير واضحة ومحددة بطريقة مبهمه مما لا تسمح للعمال بالتجاوب مع هذه الأهداف. -عند التقصير في أداء العمل يقوم القائد بتوبيخ المقصرين و هذا ما يؤثر على العمال نفسيا،رغم انه توجد سلوكيات أخرى بإمكانها التأثير إيجابيا على نفسيا تم ورفع قدراتهم، إلا أن القادة لا يولونها أي اهتمام .

ومن خلال هذه النتائج نستنتج تحقق الفرضية الثانية والتي مفادها أن بعض خصائص النمط القيادي السائد بمطاحن الحضنة تؤثر سلبا على مقدرة العاملين على العمل.

وبعد عرض النتائج المتوصل إليها نقوم بصياغة جملة من التوصيات والاقتراحات لعل أهمها:

- ضرورة إطلاع القادة على كل ما يتعلق بالقيادة، أنماطها ونظرياتها، خصائصها التي تزيد من خبرتهم في التعامل مع العمال.
- يجب على القادة الاهتمام أكثر بالعوامل و الخصائص النفسية التي تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.
- يجب تقبل القادة لمقترحات العاملين باعتبارهم أكثر احتكاكا ومعرفة بجو العمل وتفهمهم لاحتياجاتهم ورغباتهم.
- مشاركة العمال في وضع الأهداف داخل المؤسسة مع قادتهم يزيد من تضافر الجهود في تحقيقها.
- ضرورة توفير نظام حوافز جيد لتحفيز العاملين.

## 7-المراجع:

- أربحي مصطفى عليان. (2007). أسس الإدارة المعاصرة. الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- الهوري سيد. (1998). المدير الفعال-التوجهات الفكرية و الأساليب العلمية. مصر: مكتبة عين شمس.
- طريف شوقي. (1993). السلوك القيادي وفعالية الإدارة. مصر: دار غريب.

- ظاهرة كلالدة. (1997). القيادة الإدارية. الاردن: دار زهران.
- فؤاد الشيخ سالم، و اخرون. (1995). المفاهيم الإدارية الحديثة. الأردن: مركز الكاتب الأردني.
- محمد أبو الفضل عبد الشافي. (1996). القيادة الإدارية في الإسلام. القاهرة: المعهد العالمي للفكر الاسلامي.
- مراد زعيمي، و اخرون. (2008). دراسات في تسيير الموارد البشرية. الجزائر: دار قرطبة.
- ناصر محمد العديلي. إدارة السلوك التنظيمي. السعودية: أفاق الابداع للنشر والاعلام.
- نواف كنعان. (1992). القيادة الإدارية. الاردن: دار الزهران.