

مدرسة الدراسات العليا التجارية

# EHEC

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: إدارة الأعمال والمقاولاتية

الموضوع :

دور القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية للقطن الممتص والأضمد

الجراحية "socothyde" \_ بومرداس

تحت إشراف :

أ.د: شعباني سماعيل

من إعداد الطالب:

أحمد حمادة عبد النور

الدفعة الثامنة

جوان 2021



مدرسة الدراسات العليا التجارية

**EHEC**

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: إدارة الأعمال والمقاولاتية

الموضوع :

دور القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية للقطن الممتص والأضمدة

الجراحية "socothyde" \_ بومرداس

تحت إشراف :

أ.د: شعباني سماعيل

من إعداد الطالب:

أحمد حمادة عبد النور

الدفعة الثامنة

جوان 2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## إهداء

يسعدني أن أهدي هذا العمل المنجز إلى أبي وأمي الغاليين على قلبي  
حيث يعجز اللسان وتجف الأقلام عن وصف فضلهم عليّ وتعظيمهم  
ومجهودهم لإيصالني ما أنا عليه اليوم، فاللّهم أطل في أعمارهم وأدم عليهم  
نعمة الصحة والعافية، كما أهدي هذا العمل إلى إخوتي الأعزاء.

كما لا يفوتني أن أهدي هذا العمل إلى كل الأساتذة الأفاضل بمدرسة  
الدراسات العليا التجارية، نظير جهودهم في سبيل تطوير جودة التعليم  
بالمدرسة وعلى رأسهم الأستاذ الدكتور شعباني اسماعين الذي قدم ولا يزال  
يقدم للمدرسة فاللّهم انفعنا بعلمه وجاهه عنا كل خير، كما أهدي هذا العمل  
لزملائي ورفقاء دربي الذين جمعنتي معهم الحياة الجامعية وإلى كل من  
ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد.

## شكر وتقدير

{ربّ أوزعني أن أشكر نعمتك علي وعلى والديا وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين} سورة النمل\_19

نشكر الله عزّ وجل الذي نورّ عقولنا بالعلم وأنار لنا دربنا ووفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع، وانطلاقا من قوله صلى الله عليه وسلم { من صنع إليكم معروفا فكافؤوه فإن لم تجدوا ما تكافؤوه به فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه }، أتقدم بالشكر والعرفان للأستاذ المشرف " شعباني سماعيل " على المجهودات التي بذلها معي طيلة هذا الموسم الجامعي من توجيهات ونصائح وإرشادات لتتمة هذا العمل، فجزاه الله عنا كل خير وأدامه ذخرا للأمة، كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر لكافة الأساتذة الذين سهروا وقدموا لنا العلم النافع للوصول إلى ما نحن عليه اليوم، فاللهم اجعلها في ميزان حسناتهم.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكافة عمال ومستخدمي وإطارات المؤسسة العمومية الاقتصادية للقطن الممتص والأضمدة الجراحية بيسر ولاية بومرداس وعلى رأسهم السيد رئيس مصلحة التكوين "يزيد بن عكوش" نظير الجهود المبذولة.

## المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في التحسين من أداء العاملين، حيث تضمن هذا البحث ثلاثة فصول، الأول خصص للقيادة الإدارية ومختلف النظريات المفسرة لها، الثاني لتوضيح مفهوم أداء العاملين وطرق تقييم هذا الأداء، أما الفصل الثالث خصص للدراسة الميدانية بمؤسسة سوكويتيد، حيث استعان الباحث بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات التي تساعد في إنجاز هذا البحث منها الملاحظة والمقابلة والاستبيان، حيث قام الباحث بتوزيع 103 استمارة استبيان على العاملين بمؤسسة سوكويتيد استرجع منها 87 استمارة منها 52 صالحة للدراسة، وتم إجراء التحليل عليها باستخدام برنامج spss version 26، كما قام الباحث بمقابلة مع السيد مدير الموارد البشرية بذات المؤسسة تم من خلالها طرح مجموعة من الأسئلة تهدف لبناء هذا البحث، كما تم استغلال فترة تواجدنا بالمؤسسة لملاحظة سلوكيات القادة في التعامل مع العاملين، ومنه تم الخروج بالنتائج التي تؤكد صحة الفرضيات:

1. أثبتت الدراسة إلى قيام المؤسسة بتقييم عمالها والذي يكون تحت إشراف مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة، يتم من خلاله تنقيط العاملين وفق سلم لدرجة امتلاك العامل لمعايير الأداء المتعلقة بوظيفته؛

2. أثبتت الدراسة أنّ قيادة المؤسسة تعمل على تحفيز العاملين مادياً للرفع من درجة أدائهم، كما تحرص قيادة المؤسسة كذلك القيام بدورات تكوينية لفائدة العمال للتحسين من أدائهم الوظيفي.

ومنه يمكن القول أنّ قيادة المؤسسة تساهم إلى حد كبير في التحسين من أداء العاملين لتنمية كفاءات وقدرات عمالها.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الإدارية، أداء العاملين؛ التحسين من أداء العاملين، الموارد البشرية.

## Résumé

Le but de cette étude est de déterminer le rôle du leadership administratif dans l'amélioration du rendement des employés. En effet, cette recherche se compose de trois chapitres : le premier est consacré au leadership administratif et les multiples théories qui l'expliquent, le deuxième chapitre clarifie la notion de performance des employés et les méthodes d'évaluation de cette performance, quant au troisième chapitre, il s'agit de l'étude de terrain à l'entreprise SOCOTHYD où le chercheur s'est appuyé sur un ensemble d'outils pour recueillir les données qui permettent la réalisation de cette recherche à l'instar de l'observation, l'entretien et le questionnaire. Le chercheur a distribué 103 questionnaires aux employés de l'entreprise SOCOTHYD pour ne récupérer par la suite que 87, dont 52 qui sont valables pour l'étude qui a été menée à l'aide du programme SPSS version 26 tout en menant un entretien avec le directeur des ressources humaines de la même institution en lui posant un certain nombre de questions afin de réaliser cette recherche. Par ailleurs, nous avons profité de la période de notre présence dans l'institution pour observer l'attitude des dirigeants à l'égard des employés, et nous avons des résultats qui confirment les hypothèses formulées :

1. L'étude a montré que l'entreprise réalise une évaluation de ses employés sous la supervision de la Direction des ressources humaines de la même entreprise en notant les employés à selon une échelle du degré des normes de performance de l'employé ;
2. L'étude a prouvé que la direction de l'entreprise s'efforce de motiver financièrement les employés pour accroître leur rendement en tenant également à organiser des formations au profit des travailleurs pour améliorer leur performance au travail.

De ce fait, nous pouvons dire que la direction de l'entreprise contribue grandement à améliorer la performance des employés pour développer les compétences et les capacités de ses employés.

**Mots-clés** : Leadership administratif, Performance des employés ; Amélioration de la performance des employés, ressources humaines.

## Abstract

This study aimed to determine the role of administrative leadership in improving the performance of employees. This research included three chapters, the first was devoted to the administrative leadership and various theories that interpret it, the second was devoted to clarify the concept of employees' performance and the methods of evaluating this performance, while the third chapter was devoted to the field study of the Socothyde Foundation. The researcher used a set of tools to collect data that help complete this research, including observation, interview, and questionnaire, as well as distributed 103 questionnaire forms to the employees of The Socothyde Foundation, from which we retrieved 87 forms, 52 of which are valid for study. The analysis was carried out on the forms using SPSS version 26 and the researcher interviewed the director of human resources in the same foundation. Through the interview, a series of questions were asked to build this research, and our time at the foundation was used to observe the behaviors of leaders in dealing with employees. Therefore, we concluded some results that validate the hypotheses:

1. The study proved that the foundation conducts an evaluation of its workers which is under the supervision of the Human Resources Directorate of the foundation, through which workers are graded according to a scale based on how well the employee meets the performance standards for his job,
2. The study proved that the foundation leadership works to motivate workers financially to increase the degree of their performance, and it is also keen to conduct training courses for the benefit of workers in order to improve their job performance.

It can be said that the leadership of the foundation contributes significantly to improving the performance of workers in order to develop competencies and the abilities of its workers.

**Keywords:** administrative leadership; employees 'performance; improving employees' performance, human Resources.

# قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	الفرق بين القائد والمدير	01
12	نموذج نظرية البعدين لدراسة سلوك القائد بجامعة أوهايو	02
15	نظرية الشبكة الإدارية	03
18	درجات استعداد المرؤوسين حسب نموذج هيرسي وبلانشارد	04
36	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	05
40	مثال تطبيقي لعبارات التقييم الإجباري	06
56	مراحل تطور مؤسسة سوكوتيد	07
59	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوكوتيد	08
68	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	09
69	توزيع عينة الدراسة حسب السن	10
70	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	11
71	توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في المؤسسة	12
72	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة الوظيفية	13
73	توزيع عينة الدراسة حسب الاستفادة من الترقية	14
74	توزيع عينة الدراسة حسب معيار الترقية	15

# قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
04	التمييز بين القيادة والرئاسة	01
17	نمط القيادة الفعالة حسب نموذج فيدلر	02
35	مقارنة بين الكفاءة والفعالية	03
57	المنتجات التي توفرها مؤسسة سوكوتيد	04
63	التوزيع الوظيفي لعمال مؤسسة سوكوتيد	05
64	درجات سلم لكارث الخماسي	06
65	قياس ثبات الاستثمار باستعمال معامل ألفا كرنباخ	07
67	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	08
68	توزيع عينة الدراسة حسب السن	09
69	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	10
71	توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في المؤسسة	11
72	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة الوظيفية	12
73	توزيع عينة الدراسة حسب الاستفادة من الترقية	13
74	توزيع عينة الدراسة حسب معيار الترقية	14
76_75	نتائج المحور الأول من الاستبيان	15
78	نتائج المحور الثاني من الاستبيان	16

# قائمة المختصرات

الاختصار	الشرح
EPE	Enterprise public économique
GEPHAC	La société de gestion des participations de l'état chimie pharmacie par abréviation
SOCOTHYDE	Société de fabrication de coton hydrophile et article de pansement
SPA	Société par action
SPSS	Statistical package for the social sciences

الف هـ رس

إهداء	
شكر وتقدير	
الملخص	
قائمة الأشكال	
قائمة الجداول	
قائمة المختصرات	
الصفحة	الموضوع
أ؛ ب؛ ج	مقدمة
الفصل الأول: القيادة الإدارية	
01	مقدمة الفصل
02	المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية
02	المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية
05	المطلب الثاني: علاقة القيادة بالإدارة
07	المطلب الثالث: صفات القائد الإداري
09	المبحث الثاني: نظريات القيادة الإدارية
09	المطلب الأول: نظرية السمات
11	المطلب الثاني: النظرية السلوكية
15	المطلب الثالث: النظرية الموقفية
20	المطلب الرابع: نظريات القيادة الحديثة
23	المبحث الثالث: معوقات القيادة الإدارية في الدول النامية
23	المطلب الأول: المعوقات الإدارية
24	المطلب الثاني: المعوقات البيئية
25	المطلب الثالث: معوقات القائد
27	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: أداء العاملين	
28	مقدمة الفصل
29	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول أداء العاملين
29	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين

31	المطلب الثاني: مشكلات الأداء: التعريف؛ الأنواع والأسباب
33	المطلب الثالث: التمييز بين الأداء وبعض المفاهيم الأخرى
<b>37</b>	<b>المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين</b>
37	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين
38	المطلب الثاني: طرق تقييم أداء العاملين
43	المطلب الثالث أهداف تقييم أداء العاملين
<b>45</b>	<b>المبحث الثالث: أساليب القيادة في تحسين أداء العاملين</b>
45	المطلب الأول: مفهوم تحسين أداء العاملين
46	المطلب الثاني: الدافعية
48	المطلب الثالث: الحوافز
50	المطلب الرابع: التدريب
53	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين</b>	
54	مقدمة الفصل
<b>55</b>	<b>المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة</b>
55	المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
58	المطلب الثاني: الهياكل الإدارية لمؤسسة سوكوتيد
<b>62</b>	<b>المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية</b>
62	المطلب الأول: المنهج ومجتمع الدراسة
64	المطلب الثاني: وسائل جمع البيانات والبرمجيات الإحصائية المستعملة
<b>67</b>	<b>المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة</b>
67	المطلب الأول: التحليل الوصفي لعينة الدراسة
74	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي للاستبيان
79	المطلب الثالث: تحليل المقابلة
81	خلاصة الفصل
<b>82</b>	<b>الخاتمة</b>
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق
	جدول المحتويات

مقدمة

تمهيد:

يشهد العالم عدة تطورات وتغيرات خاصة في مجال إدارة الأعمال وقيادة الأفراد، حيث بدأت العديد من المؤسسات الاقتصادية الكبرى بالعمل على تطوير عملية اختيار القادة لها، لما يلعبه القادة من دور بارز في تعزيز ودفع أفراد المؤسسة على بذل المزيد من الجهد وحسن التصرف في المواقف الصعبة التي تتطلب المزيد من المسؤولية لتجاوزها، والعمل على تحقيق النتائج المسطرة، فالمؤسسة لا تحقق النتائج المرغوب فيها إلا في ظل تواجد قيادة واعية، متمثلة في قائد ناجح يستثمر في الموارد وينمي الكفاءات لتحقيق أعلى مستوى من الكفاءة في أداء الأفراد.

ويتأثر العاملين في المؤسسة بقائدهم من خلال سلوكياته وأسلوب تعامله معهم، ومع ما يلاحظ من المشاكل التي تتخبط فيها المؤسسات الوطنية الاقتصادية من اختلاس وتكاسل في أداء المهام ونقص الإنتاج من طرف العاملين، ما هي إلا صورة تعكس قادة المؤسسة إذ لا يمكن إلقاء اللوم على العاملين في المؤسسة جراء سلوكياته إذا كان قائده يتصرف بتلك السلوكيات، لذلك مهما بلغت المؤسسات الاقتصادية من تطور مالي وتكنولوجي، إلا أنها تبقى لا تقدم إلا إضافة النوعية في مجال الإنتاج دون دفع العاملين في المؤسسة للعمل بجدّ من طرف قادة المؤسسة للتعامل مع المشكلات التي يفرضها نشاط المؤسسة وبيئتها.

لذلك يتوجب على القادة الإداريين اليوم تحسين أداء العاملين الذي أصبح ضرورة ملحة بسبب انخفاض إنتاجية العامل الجزائري مما يؤثر سلبا على المؤسسة الوطنية ويعيق طريقها نحو تحقيق النمو الاقتصادي وعدم صمودها أمام المؤسسات الأجنبية، وهو ما يطرح تحديا كبيرا أمام القادة الإداريين للمؤسسات الوطنية.

ولدراسة هذا الموضوع وللقيام بالتحليل الضرورية التي تسمح بالحصول على النتائج المرجوة من هذه الدراسة قمنا بطرح الإشكالية التالية :

**كيف يمكن أن تساهم القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سوكوتيد؟**  
وللإجابة على هذه الإشكالية قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف يتم تقييم أداء العاملين في مؤسسة سوكوتيد؟
- ما هي الأساليب التي ينتهجها القادة الإداريين في مؤسسة سوكوتيد للتحسين من أداء العاملين ؟

## الفرضيات:

- تقوم مؤسسة سوكوتيد بتقييم عمالها والذي يكون تحت إشراف مديرية الموارد البشرية، بالاعتماد على تنقيط العاملين وفق سلم لدرجة امتلاك العامل للسلوكيات، وكذا المعارف والمهارات المتعلقة بوظيفته؛
- يعتمد القادة في مؤسسة سوكوتيد على تحفيز العاملين ماديا، والقيام بدورات تكوينية لفائدة العاملين للتحسين من أدائهم.

## أسباب اختيار الموضوع:

لا شك أن أي بحث يقوم به الباحث في أي موضوع له دوافعه وأسبابه، ومن الأسباب التي جعلتنا نختار البحث في موضوع القيادة الإدارية ودورها في تحسين أداء العاملين، هو الرغبة الذاتية في التعمق في موضوع القيادة الإدارية باعتبارها لبّ الإدارة وقلبها النابض، وكذلك الرغبة في معرفة مختلف الأساليب التي ينتهجها القادة للتحسين من أداء العاملين.

## أهداف البحث:

يسعى كل بحث علمي الوصول إلى أهداف معينة من الدراسة، ومن خلال دراستنا لموضوع القيادة الإدارية ودورها في تحسين أداء العاملين، فإننا نبتغي الوصول إلى مجموعة من الأهداف المتمثلة في:

- محاولة فهم ظاهرة القيادة الإدارية؛
- التعرف عن مختلف الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين، والتي تسمح بالكشف عن مشاكل وانحرافات الأداء؛
- التعرف على مختلف الأساليب المتبعة من القادة الإداريين في المؤسسة محل الدراسة لتحسين أداء العاملين.

## منهج البحث:

لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي في جانبه النظري، كونه يتلاءم مع موضوع القيادة الإدارية من خلال وصف ظاهرة القيادة الإدارية، وعلى المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي من خلال تحليل المعطيات التي تفيد الدراسة.

## صعوبات البحث:

لاشك أنّ كل بحث علمي لا يخلو من صعوبات سواء صعوبات علمية أو تطبيقية، تواجه الباحث أثناء القيام بدراسته ومن الصعوبات التي واجهتنا نلخص أبرزها في ما يلي:

- نقص الكتب والمراجع العلمية الحديثة المتعلقة بموضوع القيادة في مكتبة المدرسة باللّغة العربية؛
- الإهمال العملي لموضوع القيادة رغم الأهمية البالغة التي يكتسبها؛
- صعوبة إيجاد مكان التربص لإسقاط الواقع التطبيقي على الواقع الاقتصادي؛
- تحفظ المسؤولين تقديم بعض المعلومات بحجة السرية المهنية .

## خطة البحث:

فيما يتعلق بخطة البحث فإننا قمنا بوضع منهجية تساعدنا في الإجابة على إشكالية البحث، حيث إستهلنا البحث بمقدمة عامة توضح معالم وطريقة العمل، وقمنا بالعمل على ثلاثة فصول منها اثنين نظريين وفصل أخير خصص للدراسة الميدانية .

فيما يتعلق بالفصل الأول تطرقنا للقيادة الإدارية من خلال التعريف والنظريات التي فسّرت القائد الإداري، وكذلك عرض مختلف العراقل التي تواجه القيادة في الدول النامية؛ فيما يخص الفصل الثاني عالجنا فيه أداء العاملين من خلال مفهوم أداء العاملين وتقييم أداء العاملين وعرض مختلف أساليب القيادة في التحسين من أداء العاملين.

ويتناول الفصل الثالث الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة socothyde؛ أين تطرقنا إلى تقديم للمؤسسة محل الدراسة وعرض وسائل جمع البيانات وعرض الوسائل الإحصائية المستعملة في الدراسة، وأخيرا قمنا بتحليل نتائج الدراسة .

## الفصل الأول

### القيادة الإدارية

## مقدمة الفصل:

باعتبار القيادة الإدارية لبّ المؤسسات الاقتصادية وقلبها النابض، كان لها نصيب من فكر العلماء وبحوثهم على مرّ الأزمنة، وعلى امتداد هذا الفهم اتجهت معظم البحوث لدراسة نظريات القيادة الإدارية ومحاولة فهمها باعتبارها ظاهرة اجتماعية يمكن قياس نتائجها على أرض الواقع، إلا أنّ هناك جدل قائم حول المسببات الفعلية لهذه النتائج والشخص المسؤول عنها، ومحاولة الكشف عن مختلف المعوقات التي تواجه القيادة في الدول النامية.

ومن هذا المنطلق سنتطرق في هذا الفصل إلى موضوع القيادة الإدارية من خلال:

**المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية؛**

**المبحث الثاني: نظريات القيادة الإدارية؛**

**المبحث الثالث: معوقات القيادة الإدارية في الدول النامية.**

### المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية

أصبح مفهوم القيادة الإدارية من أكثر المفاهيم شيوعاً في المؤسسات الحديثة، إلا أن الوقوف على مفهوم واضح ودقيق لظاهرة القيادة الإدارية يستدعي الرصد المستمر والدراسة والمناقشة، للخروج بمفهوم موحد للقيادة الإدارية، وهذا ما يبرر لتطرق العديد سواء كانوا علماء أو قادة للبحث في ظاهرة القيادة محاولة منهم فك الغموض الذي يميز ظاهرة القيادة، كونها ظاهرة اجتماعية معقدة ترتبط بالفرد والجماعة وبناء على هذا سنتطرق في هذا المبحث إلى المطالب التالية:

- المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية؛
- المطلب الثاني: علاقة القيادة بالإدارة؛
- المطلب الثالث: صفات القائد الإداري.

### المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية

يعاني مفهوم القيادة Leader ship من غياب تعريف متفق عليه، بسبب اختلاف زوايا نظر الباحثين فعلى مدى الأعوام السابقة قام الكثير من الباحثين بتقديم المزيد من المصطلحات التي تقرب المفهوم وتفك الغموض عن ظاهرة القيادة الإدارية.

#### أولاً: تعريف القيادة

في ظل غياب تعريف إجرائي متفق عليه، فإن الباحثين وجدوا من الأفضل تصنيف هذه التعريفات إلى فئات للتوصل إلى الخصائص العامة والمميزة لمفهوم القيادة، للوصول إلى تعريف شامل وعميق لها<sup>1</sup>:

- **الفئة الأولى:** تتمركز التعريفات في هذه الفئة حول شخصية القائد، وهي التي تعطي أهمية كبرى للقائد وشخصيته، يشير (ECKLES) إلى القيادة على أنها قدرة القائد على أن ينجز الأهداف الجماعية من خلال الأفراد، ويوافقه في المنحى (TEAD) الذي يعتبر القيادة مزيج من السمات التي تمكن الفرد على حث الآخرين إنجاز المهام الموكلة إليهم، ومما يلاحظ من هذه الطائفة تركيزها في تعريف القيادة على أحد عناصرها فما هي في نظرها سوى قائد ذي خصال معينة متجاهلة بعض العناصر.
- **الفئة الثانية:** تعنى هذه الطائفة بعملية التأثير، وتركز في تعريفها للقيادة على التأثير الذي يمارسه القائد في الجماعة لحثها على تحقيق الأهداف المطلوبة منها، ومن أمثلة ذلك تعريف (LOVER ET WILS) "القيادة بأنها السلوك الذي يؤثر في سلوك الأفراد وتصرفاتهم للوصول للأهداف

<sup>1</sup> رداح محمود الخطيب وأحمد محمود الخطيب؛ القيادة-دراسة حديثة"دار الوراق للنشر والتوزيع؛ عمان؛ 2014؛ ص 17

المرغوب فيها"، أما (SZILAGYI) فقد عرّف القيادة على أنها عملية تشمل اثنين أحدهما التأثير في سلوك الآخرين من أجل بعض الأهداف، ركّزت هذه الفئة على السلوك القيادي منطلقاً من محاولة تفسير القيادة في ضوء السلوك الذي يسلكه الفرد.

■ **الفئة الثالثة:** تعاملت هذه الفئة مع القيادة على أنها ناتج للتفاعل بين الفرد والجماعة، يقول (GIB) " إن ذلك التفاعل يحدد طبيعة الدور الذي يؤديه كل منهما"، ويطرح باحثون تصوراتهم حول مكونات عملية التفاعل ومنهم (IVANEICH) حيث يشير أن القيادة دالة للتفاعل بين كل من: خصال شخصية القائد، توقعات الأتباع لأداء القائد، خصال شخصية الأتباع، متطلبات الأداء للأتباع والمناخ التنظيمي الذي يتفاعل معه كل من القادة والأتباع.

ومنه يمكن القول أن القيادة هي التأثير على الآخرين في سلوكهم وأفعالهم، للعمل برغبة لتحقيق الأهداف المرغوب فيها، وكذلك هي الرؤية المستقبلية لتوجيه الأمور وخلق روح الإبداع والابتكار لدى الأفراد العاملين<sup>1</sup>.

#### ثانياً: تعريف القيادة الإدارية

تعرف القيادة الإدارية بأنها « النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدامه السلطة الرسمية والتأثير قصد تحقيق هدف معين فالقيادة الإدارية تجمع في مفهومها بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على الآخرين، لتحقيق الهدف المرغوب فيه.»<sup>2</sup>

وتبرز أهمية القيادة الإدارية في<sup>3</sup>:

1. تعتبر حلقة وصل بين العاملين وخطط المؤسسة؛
2. تعتبر البوتقة التي تنصهر داخلها المفاهيم والاستراتيجيات الإدارية؛
3. السيطرة على مشكلات العمل وحلّها وحسم العلاقات والترجيح بين الآراء؛
4. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة؛
5. مواكبة المغيّرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة؛
6. تسهيل تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة؛ القيادة الإدارية الفعالة؛ دار المسيرة للنشر والتوزيع؛ عمان؛ 2014؛ ص19  
<sup>2</sup> السيد عليوة؛ تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد ط1؛ إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع؛ القاهرة؛ 2001؛ ص45  
<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة؛ المرجع السابق؛ ص21

ثالثاً: التمييز بين القيادة وبعض المفاهيم

ترتبط القيادة ببعض المفاهيم الإدارية التي تعتبر قريبة منها في المعنى، ومن أبرز تلك المفاهيم الرئاسة والزعامة.

1. التمييز بين القيادة والرئاسة:

الرئيس هو الشخص الذي يشغل مركزاً رئيساً في التنظيم الرسمي، ويكون مسؤول عن مجموعة من الأشخاص فهو يتمتع بالصلاحية لتوجيه وإصدار الأوامر للمرؤوسين، لإنجاز الواجبات الملقاة على عاتقهم لتحقيق الأهداف المسطرة<sup>1</sup>. ومن أبرز نقاط التفرقة بين القيادة والرئاسة هي كالتالي:

جدول رقم (01): التمييز بين القيادة والرئاسة

القيادة	الرئاسة
القائد يلهم ويرغب الآخرين	الرئيس يدفع الآخرين
القائد يعتمد على الإدارة الجيدة	الرئيس يعتمد على السلطة والنفوذ
القائد يقود بالود	الرئيس يقود بالخوف
القائد يقول نحن	الرئيس يقول أنا
القائد يعرف ما هو الخطأ	الرئيس يعرف من المخطئ
القائد يعرف كيف يتم العمل	الرئيس يعرف كيف يتم إجراء العمل
القائد يكتسب احترامهم	الرئيس يأمرهم باحترامهم

**المصدر:** بيتر شاقير وآخرون، ترجمة سلامة عبد العظيم حسين؛ **تحديات القيادة الإدارية الفعالة؛ دار الفكر للنشر والتوزيع؛ الأردن؛ 2005؛ ص56**

على الرغم من الفرق بين القيادة والرئاسة، إلا الميليجي يعتقد بأنه هناك بعض المواقف يتطلب تفضيل سلوك الرئاسة إن كانت الغاية استمرار العمل، وهناك مواقف تتطلب تفعيل سلوك القيادة، لذلك يحاول علماء الإدارة الجمع بين كل من القيادة والرئاسة للاستفادة من مزايا كل منهما<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> ابتسام مرغم؛ دور القيادة الإدارية في تقييم أداء العاملين في المؤسسة العمومية؛ مذكرة نيل شهادة ماستر أكاديمي؛ كلية الحقوق؛ جامعة المسيلة؛ 2018؛ ص16

<sup>2</sup> رداح محمود الخطيب وأحمد محمود الخطيب؛ مرجع سبق ذكره؛ ص20

## 2. التمييز بين القيادة والزعامة:

الزعامة صفة تغلب عليها الموهبة، فالزعيم يولد موهوبا تبرز فيه قدرته على الزعامة؛ أما القيادة تغلب عليها القدرة على تطوير الذات ليصبح القائد قادرا على إدارة وتوجيه المجموعة، فالقيادة تحتاج إلى بعض المواهب تلك التي في الزعامة لكن لا يعني أنّ تلك المواهب هي الأساس في إبراز صفة القائد، بل الخبرة والممارسة هي من تساعد القائد في تولي دوره القيادي في المنظمة بنجاح، وتشارك القيادة والزعامة في صفات كالصبر والصحة النفسية والذكاء لتحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: علاقة القيادة بالإدارة

على الرغم من وجود ارتباط وثيق بين مفهوم القيادة والإدارة إلاّ أنهما لا يعنيان نفس الشيء، فالفرد يمكن أن يكون قائدا أو مديرا أو كليهما، كما قد لا يكون أي منهما، فالمؤسسات تحتاج إلى كل من القيادة والإدارة لتحقيق الفعالية، فالقيادة ضرورية لتحقيق التغيير كما أنّ الإدارة ضرورية لتحقيق النتائج.<sup>2</sup>

أولاً: الإدارة جزء من القيادة

« القيادة ليست فطرية في البشر ولهذا يمكن للقائد أن يطورها، فقد سقطت نظرية "القائد المولود" فأصبحت القيادة لها منطريها ونظرياتها ووسائلها، ويمكن أيضا تنميتها بالخبرة والممارسة على اعتبارها أنها مكتسبة فالقيادة دائما تكون في قمة الهرم، وميدانها هو التعامل مع المواقع الإدارية والقيادية حسب تسلسلها الهرمي القيادي، فالإدارة ترتبط ارتباطا مباشرا بالسلطة فهي لا تعمل إلاّ في ظل إجراءات محددة؛ بينما القيادة تهتم بالإشراف والتوجيه وتشجيع العاملين وخلق جو ملائم لديهم، فالإداري يحافظ على الوضع الذي يقوم به التنظيم وليس له دور في تغييره، لأنه يوظف الأساليب القائمة لتحقيق الأهداف أما القائد هو داعية تغيير في البناء والتنظيم وينظر إليه على أنه عامل مقلق للأوضاع الراهنة.»<sup>3</sup>

ثانياً: القيادة جزء من الإدارة

« أصحاب هذا الرأي يقولون أنّ المدير الإداري أينما كان موقعه في التنظيم الهرمي هو أيضا قائد، وأنّ وظيفة القيادة هي واحدة من المسؤوليات والواجبات المتعددة والتي يضطلع بها المدير، وهناك من يعتقد أنّ جوهر الإدارة هو فرع صناعة القرار في جميع الاتجاهات، ويشمل كل شيء في التنظيم بالإضافة لتوجيه الأتباع على أفضل السبل لتحقيق المهام والقيام بالتنسيق والتنظيم والتخطيط، ولعلّ كل

<sup>1</sup> المكاوي عاطف عبد الله؛ القيادة الإدارية ط1؛ مؤسسة طبية للنشر والتوزيع؛ القاهرة؛ 2012؛ ص ص 17؛ 18؛

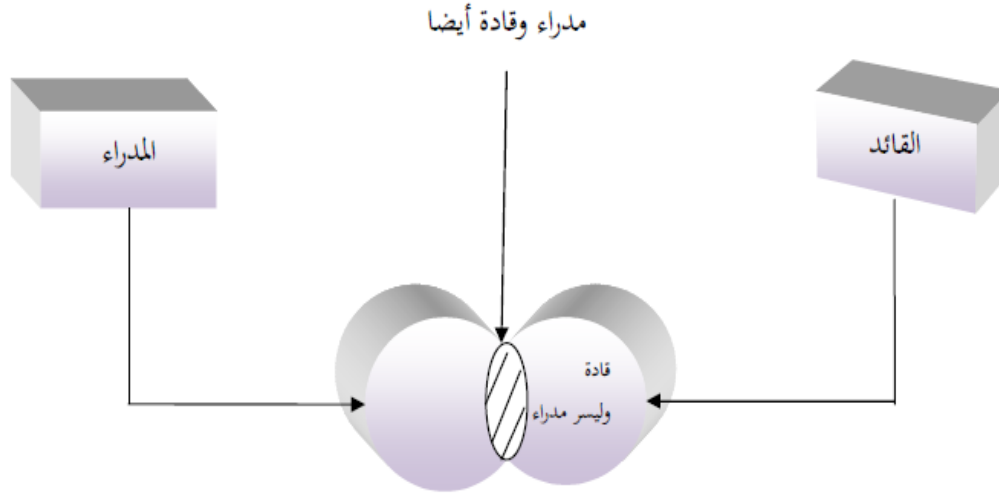
<sup>2</sup> بلال خلف السكارنه؛ مرجع سبق ذكره؛ ص235

<sup>3</sup> عبد الله ثاني محمد النذير؛ القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية؛ مذكرة لنيل شهادة الماجستير؛ تخصص علوم الإعلام والاتصال؛ وهران؛ 2010؛ ص29

من كيليك وأبرويك أهم ما ذكروا في هذا المجال هو ما كتبه تحت عنوان " أوراق في علم الإدارة" حيث تم تلخيص واجبات المدير التنفيذي و التي تعني بكلمة "posdcor": Bالموازنة؛ R الإبلاغ؛ C التنسيق؛ D التوجيه؛ S الهيئة؛ O التنظيم؛ P التخطيط. <sup>1</sup> «

بالرغم من العلاقة التي تربط القيادة بالإدارة إلا أنه يوجد بعض الفروق بينهما والتي تميز المدير عن القائد.

### شكل رقم (01): الفرق بين القائد والمدير



**المصدر:** صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي؛ الإدارة والأعمال ط2؛ دار وائل للنشر والتوزيع؛ عمان؛ 2008؛ ص458

مما يلاحظ من الشكل أنّ القادة والمدراء يختلفون عن بعضهم البعض، ولكن هذا لا يعني أنه يمنع أن تجتمع صفات القائد والمدير في شخص واحد، لذلك فمعظم المؤسسات تبحث عن القائد الإداري الذي تجتمع فيه صفات القائد والمدير معا، لأنه يمتلك القدرة على تحقيق الأهداف المرغوب فيها أكثر من القائد والمدير على انفراد.

<sup>1</sup> عبد الله ثاني محمد النذير؛ مرجع سبق ذكره؛ ص29

## المطلب الثالث: صفات القائد الإداري

بعد الدراسة التي قام بها كل من جون هوفر وداني كوكس على مجموعة من القادة الإداريين خرجوا بعشرة صفات إدارية للقائد والمتمثلة في<sup>1</sup>:

## 1. صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية

تحتل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية أعلى القائمة في صفات القائد الفاعل، فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية، حيث لا يمكن للقائد أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداهما في العمل والآخر في حياته، فالأخلاقيات هي الأساس في عالم التجارة إذ أنه ليس من المستغرب أن نجد أشخاص يعثلون السوق مما تسلط عليهم الأضواء، غير أنهم يصبحون في طي النسيان خلال فترة وجيزة، والسبب وراء ذلك قد يعود إلى وجود رشخ في مقياس أخلاقهم الشخصية أو أنهم لم يحددوا أصلاً أي مقاييس أخلاقية.

## 2. النشاط العالي

يتوجب على القائد أن يطور حساً تمييزياً بين مفهوم ما هو مهم وما هو مثير للاهتمام، ولعلّ هذا الحس يتطور عن طريق الخبرة، ويعني هذا الحس أن تكون للقائد ثقة كافية يوجّه للأحكام، فأفراد المؤسسة يصفون القائد العظيم بذلك الذي يكون قادراً على الرؤية بمنظور أوسع وأشمل للأمور إلا أنه هناك مواقف يتعرض فيها القائد إلى أزمات نادرة وجديدة، حيث يتكافأ القائد الخبير والغر حيث يلجأ كلاهما إلى الحس العام ليعمل كمرشد لهم.

## 3. الإنجاز

يتصف القائد بقدرته على إنجاز الأولويات، فإعداد الأولويات مهم جدّاً وللقائد الفعلي لإنجاز هذه الأولويات يتم بقوة مختلفة اعتماداً على ترتيبها، ويعمل القائد الفاعل على إنجاز قائمة أولوياته دون تراجع أو تقديم تنازلات فالقائد العظيم هو الذي يصل لمرحلة شطب كل ما أنجزه في ذلك اليوم فالأمر يتعلق ببساطة بالأسلوب والبراعة.

## 4. امتلاك الشجاعة

يتعلق الأمر بفرق بسيط في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الخجول في الحياة، فالشخص الجريء قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز العمل مع تحمّله للنتائج المترتبة على ذلك، في حين الشخص المسالم يمشي بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف الموت بسلام.

<sup>1</sup> داني كوكس وجون هوفر؛ القيادة في الأزمات؛ نقله إلى العربية هاني خلجة وريم سرطاوي؛ فريق بيت الأفكار الدولية؛ 1998؛ ص ص

### 5. العمل الجاد بتفان والتزام

إن الفرد يحتاج لأن يكون فاعلا ومؤثرا عندما يتعرض لأحد المواقف الساخنة، كما أنه يحتاج لأن يحاط بعدد من الذين يملكون روح العمل الجاد والالتزام، فإذا استطاع القائد أن يجمع بين تلك الميزات فلن تكون هناك أي حدود لما يمكن أن يحققه من انجازات.

### 6. العمل بدافع الإبداع

يتميز القادة الفاعلون بدوافعهم الذاتية للإبداع، فالقائد الفاعل هو شخص مبدع كما يتميز بشعوره بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعاً، فالأفراد الذين يتمتعون بالحماس والإقدام لن يكون لهم الصبر لإبراز إبداعاتهم.

### 7. تحديد الأهداف

جميع القادة التي أجريت عليهم الدراسة يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم، والتي تعتبر ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة، وقد تتضمن تلك القرارات إلغاء بعض الأشخاص من حياة الفرد. إن تحديد الأهداف أمر ذو ضرورة قصوى إذ لا يمكن للقائد المضي قدماً بدونه.

### 8. استمرار الحماس

يتصف القادة الفاعلين بالحماس فهم كالشعلة التي لا تنطفئ أبداً لتبقى متقدمة على الدوام، لذلك فتمو القائد وتطوره يتطلب حماساً دقيقاً وملهماً، وللحصول على الحماس ما على الفرد سوى إعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة ومترابطة بين تلك الصفات.

### 9. امتلاك الحنكة

القائد الفاعل هو الذي يمتلك مستوى رفيعاً من الحنكة، بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها، فالاستجابة هي محاكاة ذلك النوع من الحس العام بالمؤسسة في طريق سليم.

### 10. مساعدة الآخرين على النمو

القادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط فهم يتبادلون الأفكار بحرية، مما يؤدي إلى التعاون عندما يكون جو العمل خالي من التفاهات والحقارة، وعن طريق هذا التعاون تصبح المؤسسة والعاملون فيها فريقاً متكاملًا لا يتجزأ ويتصدى لأقوى المهام.

### المبحث الثاني: نظريات القيادة الإدارية

تعتبر القيادة الإدارية ظاهرة اجتماعية شغلت الجنس البشري لفترة طويلة من الزمن، لذلك احتلت مكانة بارزة في بحوث ودراسات العلماء من علم الاجتماع وعلم النفس، وهذا ما يبرر تشعب وتعدد البحوث في مجال القيادة مما أسفر عن العديد من النتائج والحقائق عن القيادة، لكن بافتراضات متباينة حول العوامل المؤثرة على السلوك القيادي، حيث ركزت بعض الدراسات على السمات الشخصية للقائد وافترضت أخرى على متغيراته السلوكية كما ركزت دراسات على متغيرات الموقف؛ هذا ما ساهم في تطور الفكر القيادي الحديث.

وبناء على هذا سنتطرق في هذا المبحث إلى المطالب التالية:

المطلب الأول: نظرية السمات؛

المطلب الثاني: النظرية السلوكية؛

المطلب الثالث: النظرية الموقفية؛

المطلب الرابع: نظريات القيادة الحديثة.

#### المطلب الأول: نظرية السمات

تعتبر هذه النظرية من أقدم النظريات التي حاولت فهم وتفسير نجاح القائد، حيث تم التركيز على السمات والخصائص الشخصية للقائد وقدرته على قيادة المرؤوسين.

في إطار هذه النظرية تم دراسة خصائص على مجموعة كبيرة من المدراء والقادة الناجحين لمعرفة الصفات والخصائص التي يمكن اعتبارها ضرورية ومحددة لنجاح القائد، وبالرغم من أن النظرية والباحثين في إطارها أشاروا إلى مجموعة كبيرة من الصفات والخصائص، إلا أنها ليست خصائص دقيقة ترتبط دائما بتحقيق النجاح. حدّد بعض الباحثين سمات ضرورية للقيادة إذ ترتبط بجوانب السلوك والقدرة على العمل مع الآخرين وامتلاك مهارات الاتصال والتواصل بحيث يستطيع إثارة الحماس ويعطي القوة الحسنة للآخرين باعتباره مرجعا للسلوك والأخلاق الحميدة، وتأتي هذه في إطار كون القائد ذا بصيرة وأصالة في التفكير<sup>1</sup>؛ ومن أبرز السمات التي تدور حولها هذه النظرية هي<sup>2</sup>:

1. سمات جسمية: من وجهة نظر هذه النظرية يجب أن يتوافر القائد على مجموعة من الخصائص الجسمية كالطول، وضخامة الجسم، ويمتاز بالحيوية والنشاط، ويخلو من الأمراض والعاهات؛

<sup>1</sup> بريسم شاهين العمري؛ أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية؛ أطروحة دكتوراة فلسفة في الإدارة العامة؛ كلية الإدارة والاقتصاد؛ جامعة البصرة؛ 2009؛ ص59

<sup>2</sup> مصطفى كامل أبو العزم عطية؛ مقدمة في السلوك التنظيمي؛ المكتب الجامعي الحديث؛ الإسكندرية؛ بدون سنة النشر؛ ص76؛ 78

2. سمات عقلية: يجب أن يتميز القائد بقدرات عقلية تمكنه من قيادة الأفراد على تحقيق الأهداف ومنها أن يتمتع بالذكاء، وبعد النظر، وذو بصيرة، ورؤية مستقبلية تمكنه من تجنب ما يحدث مستقبلاً ويجب أن يكون قادراً على خلق الإبداع والابتكار داخل المنظمة؛
3. سمات اجتماعية: أن يكون القائد قادراً على الاعتماد على النفس، وتحمل المسؤولية والقدرة على اتخاذ القرار، ويكون قادراً على تحقيق التعاون وكسب احترام وحب الأفراد؛
4. سمات عامة: أن يتميز بحسن الخلق وامتسكا بالمعايير الاجتماعية التي يقرها الشرع وأن يمتاز بالطموح والمثابرة.

وإلى جانب هذه السمات يفترض إمام القادة بعدد من المهارات المكتسبة التي ترتبط وتؤثر على القادة وهي<sup>1</sup>:

#### أ. المهارات الفنية:

وتتطلب معرفة القائد المتخصصة في فرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد، بالإضافة إلى قدرته على استخدام الأدوات والوسائل المتاحة في هذا التخصص.

#### ب. المهارات الإنسانية:

ويقصد بها قدرة القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات، فالقائد الذي يدرك ميول واتجاهات مرؤوسيه ويتقبل اقتراحاتهم لإظهار روح الابتكار وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم، كلها أمور يجب أن تشكل جزءاً من سلوك القائد اليومي للتعامل مع المرؤوسين.

#### ت. المهارة الذهنية: وينبثق منها نوعان:

- المهارة الإدارية: تتمثل في قدرة القائد على فهم عمله وقدرته على توزيع العمل داخل المؤسسة ووضع معدلات ومقاييس للأداء، وتحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات المختلفة؛
- المهارة السياسية: تتمثل في قدرة القائد على الربط بين أهداف المنظمة وسياساتها، وبين أهداف وسياسات الدولة والمجتمع.

تلقت هذه النظرية انتقادات لاذعة من طرف بعض الباحثين لعدة أسباب منها: صعوبة توفر السمات في شخص واحد، اختلاف الباحثين في تحديد السمات القيادية، عدم تحديد الخصائص التي تميز القادة عن المرؤوسين وتجاهل دور المرؤوسين في فعالية عملية القيادة، كما لم تبين هذه النظرية الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على القائد ونجاحه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المكاوي عاطف عبد الله؛ مرجع سبق ذكره؛ ص ص 19؛ 20

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان؛ السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ط5؛ دار وائل للنشر والتوزيع؛ عمان؛ 2010؛ ص 215

### المطلب الثاني: النظرية السلوكية

ترتبط هذه النظريات بالدور الذي يلعبه القائد في المجموعة، حيث بعد عجز نظرية السمات في تحديد مفهوم دقيق لفعالية القائد، جاءت هذه النظريات لدراسة سلوك وأفعال القادة، بمعنى آخر انتقل الاهتمام من السمات والخصائص إلى الطريقة والسلوك الذي يتصرف بها القائد.

أولاً: دراسات جامعة أيوا

قام بهذه الدراسة كل من رولند ليت؛ رالف وايت وكيرت ليفن، وتعدّ هذه الدراسة بداية الاتجاه السلوكي حيث مكّنت من تصنيف القادة إلى ثلاثة أنماط، واكتشاف إنتاجية الأتباع تحت تأثير كل نمط من خلال الإجابة على السؤال التالي: هل يتأثر سلوك الأفراد باختلاف النمط القيادي؟، وتوصلت إلى النتائج التالية:

1. **في النمط الأوتوقراطي:** يعتمد فيها الأفراد على القائد مما يؤدي إلى انعدام الإبداع والابتكار، ويتميز العاملين كذلك بالشعور بالإحباط والعدائية فيما بينهم، كما تكون المشاركة في اتخاذ القرار وابداء الآراء منعومة.
2. **في النمط الديمقراطي:** يتمتع الأفراد بدرجة عالية من المبادرة وحرية العمل وتكون الإنتاجية مرتفعة ويشارك فيها الأفراد في اتخاذ القرارات.
3. **في النمط التسبيبي المتساهل:** كانت النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنّ عملية الإنتاج متدنية جدا والقرارات تصنع دون تدخل القائد أو مشاركته.<sup>1</sup>

لقد كانت لهذه الدراسة أهمية قصوى كونها خرجت بمفاهيم مثل القيادة الديمقراطية، القيادة الأوتوقراطية والقيادة المتسببية التي أثرت على الفكر الإداري في جميع أنحاء العالم، وأصبحت كلمة الديمقراطية ترمز إلى الإدارة الجيدة وكلمة أوتوقراطي إلى الإدارة السيئة<sup>2</sup>؛ وبالرغم من هذا لاقت هذه النظرية انتقادات واسعة بسبب<sup>3</sup>:

- الأفراد الذين قاموا بدور المرؤوسين في الدراسة كانوا أطفال غير ناضجين لا يؤخذ عليهم؛
- غفلت الدراسة عن عدّة عوامل ومتغيرات مثل شخصية ودوافع وقدرات الأفراد؛

<sup>1</sup> رداح محمود الخطيب وأحمد محمود الخطيب؛ مرجع سبق ذكره؛ ص36

<sup>2</sup> المرجع السابق؛ ص36

<sup>3</sup> محمد إسماعيل بلال؛ السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق؛ الدار الجامعية الجديدة؛ الإسكندرية؛ 2005؛ ص267

➤ المجتمع الذي قامت عليه الدراسة هو المجتمع الأمريكي، لذلك من الصعب الحصول على نتائج مشابهة إذا أجريت الدراسة على مجتمع آخر تختلف ثقافته وعاداته عن المجتمع الأمريكي.

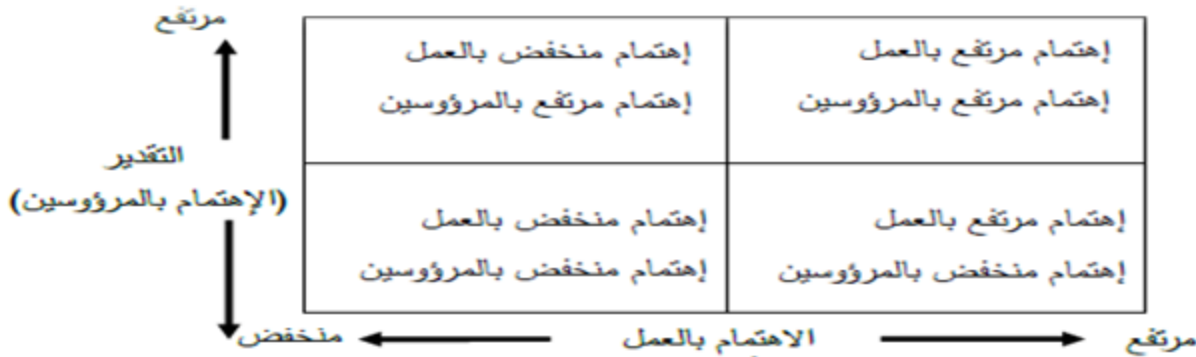
ثانيا: دراسة جامعة أوهايو

يطلق عليها أيضا اسم نظرية البعدين، حيث أجريت سلسلة من الدراسات للكشف عن أكثر النشاطات التي يقوم بها القائد الناجح بغض النظر عن الأفراد، ومنه تم تطوير مقياس أطلق عليه اسم "مقياس سلوك القائد"، وتم تصنيف القادة اعتمادا على بعدين:

1. الاهتمام بالعمل: يشير هذا البعد إلى النشاط الذي يقوم به القائد لتوجيه وإرشاد الأفراد.
2. الاهتمام بالعلاقات الإنسانية: يشير هذا البعد للنشاط الذي يقوم به القائد لتحقيق الرضا والحاجات الفردية للعاملين.<sup>1</sup>

ومنه يمكن توضيح سلوك القائد من خلال اهتمامه بالمرؤوسين أو اهتمامه بالعلاقات مع العاملين بالشكل التالي:

شكل رقم (02): نموذج نظرية البعدين لدراسة سلوك القائد بجامعة أوهايو



المصدر: محمد مدحت أبو النصر؛ إدارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة" ط1؛

مجموعة النيل العربية للنشر؛ القاهرة؛ 2007؛ ص321

نلاحظ من الشكل أنّ القائد يظهر بمستويات مختلفة في نفس الوقت، من اهتمام بالمرؤوسين والاهتمام بالعمل، وأنّ القائد الذي يركز على البعدين هو الأكثر فعالية وبالتالي يحقق الأهداف المرغوب فيها.

<sup>1</sup> رداح محمود الخطيب وأحمد محمود الخطيب؛ مرجع سبق ذكره؛ ص36

ثالثاً: دراسات جامعة ميشيغان

جاءت هذه الدراسات بعد دراسة جامعة أوهايو، واستعملت فيها نفس الأبعاد ولكن بتسميات مختلفة تتمثل في:

1. الاهتمام بالإنتاج: حيث يعتمد القائد بالإنتاج لذلك فهو ينظر إلى الأفراد العاملين باعتبارهم وسيلة ضرورية لتحقيق الأهداف المرغوب فيها لذلك يلجأ إلى :
  - أ. الإشراف المباشر بعمل المرؤوسين والاهتمام به؛
  - ب. وضع المعايير والتأكيد على تنفيذ الجداول الإنتاجية؛
  - ت. التأكيد على النتائج وتقويم أداء العمل .
2. الاهتمام بالأفراد: ويكون من خلال إقامة علاقة جيدة مع العاملين كاحترامهم والاستماع إلى آرائهم وتحقيق رغباتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى خلق جو من الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين<sup>1</sup>. ومن أبرز الباحثين في هذه الدراسة:

دراسة رنسيس ليكرت (Likert):

« يعتبر ليكرت أن القيادة تمثل محور العملية الإدارية، وأن فعالية المنظمات تعتمد بشكل رئيسي على الأسلوب الذي يتبعه الإداريون في قيادة مرؤوسيه، ويرى ليكرت أن أكثر الأساليب القيادية نجاحاً يكمن في إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار، وإقامة نظام عادل وفعال معهم وخلق بيئة تنظيمية لمنحهم فرص إشباع حاجاتهم والشعور بأهميتهم وتحقيق الرضا الوظيفي لهم» وخلص ليكرت إلى الأساليب القيادية التالية:

- **نظام تسلطي\_استغلالي:** يركز القادة على الإنجاز ولا يظهرون ثقة في مرؤوسيه، حيث لا يشارك القائد الأفراد في اتخاذ القرارات، ويتميز هذا النمط بالعقاب والتهديد لفرض الامتثال وطاعة الأوامر.
- **نظام تسلطي\_نفعي:** في هذا النمط يتقبل القادة أحياناً الآراء والاقتراحات من المرؤوسين، لكن من ناحية أخرى يراقب القادة العاملين ويلجئون للتهديد والعقاب لتحقيق الأهداف بالإضافة إلى ذلك المناخ التنظيمي لا يشجع المرؤوسين بالتحدث بحرية مع رؤسائهم عن قضاياهم ومشاكلهم.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي؛ السلوك التنظيمي "دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال" ط5؛ دار وائل للنشر والتوزيع؛ عمان؛ 2009؛ ص206

- **نظام استشاري:** يظهر القادة ثقة بمرؤوسيهـم والحرص على استشارتهم في اتخاذ القرارات، كما يتقبل اقتراحات وأراء المرؤوسين ويتم فيه تحفيزهم بالثواب وأحياناً بالعقاب.
- **نظام جماعي-مشارك:** يبدي القادة ثقة كبيرة في مرؤوسيهـم، ويتم فيه التركيز على الهدف الجماعي انطلاقاً من إشراك العاملين من خلال تشجيع تقديم الأفكار والمقترحات، ومنح الثواب والمكافآت بناء على تقييم الأداء والمساهمة مع الجماعة في رسم الأهداف.<sup>1</sup>

#### رابعاً: نظرية الشبكة الإدارية

قام بتطوير هذه النظرية كل من **بليك وموتون**، وذلك باستخدام أسلوبين وهما: الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين، حيث صور الباحثين هذين الاهتمامين على شكل شبكة مكونة من محورين: المحور الأفقي يمثل الاهتمام بالإنتاج، في حين يمثل المحور العمودي الاهتمام بالأفراد، ويمثل الرقم (01) الاهتمام المنخفض؛ والرقم (09) الاهتمام المرتفع<sup>2</sup>؛ سمحت هذه التقسيمات بتحديد 81 نمط قيادي إلا أن النظرية ركزت على خمسة أنماط فقط والتي تتمثل في<sup>3</sup>:

1. **النمط (1.1):** هي القيادة ذات الاهتمام الضعيف بالإنتاج والعاملين، ويطلق عليها اسم الإدارة المنهوكة فهي تدعو الأفراد إلى بذل المزيد من الجهد الممكن لإنجاز العمل ولا تسعى سوى المحافظة على البقاء في المنشأة.
2. **النمط (9.1):** وهي القيادة ذات الاهتمام الضعيف بالإنتاج والاهتمام العالي جداً بالعنصر البشري ويطلق عليها إدارة الترفيه، حيث تركز جهدها في تلبية حاجات الأفراد وتنمية العلاقات بين الأفراد وخلق جو من الود والألفة، في حين لا يجد الإنتاج الحد الأدنى من الاهتمام.
3. **النمط (5.5):** هي القيادة التي توازن اهتمامها بين العنصر البشري والإنتاج بالقدر الذي يحقق ما هو مطلوب.
4. **النمط (1.9):** هي القيادة التي تعمل على تركيز السلطة ومفهوم الطاعة، فهي تركز على الاهتمام بالإنتاج انطلاقاً من أن كفاءة المنشأة وتحقيق النتائج لا يكتملان إلا بتنظيم العمل بصورة تسمح بجد أدنى من الاهتمام بالعنصر البشري.

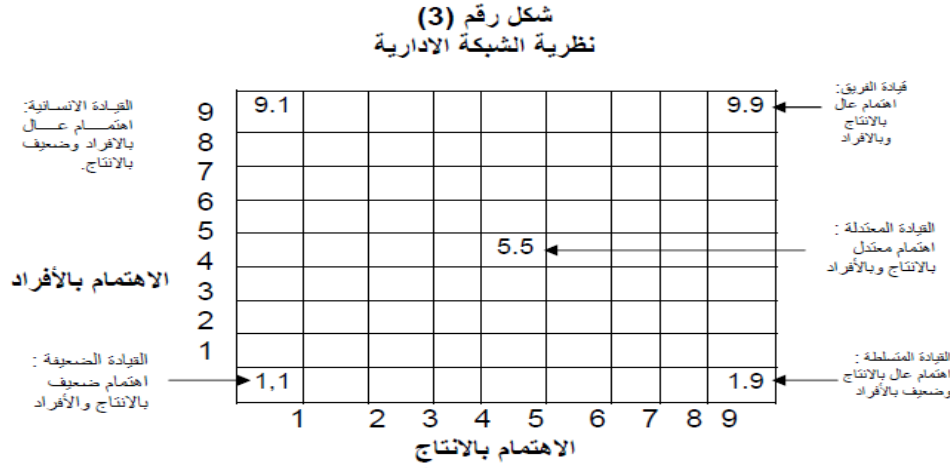
<sup>1</sup> محمود سلمان العميان؛ مرجع سبق ذكره؛ ص ص 217؛ 218

<sup>2</sup> راح محمود الخطيب وأحمد محمود الخطيب؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 40

<sup>3</sup> فاروق عبده فليح ومحمد عيد المجيد؛ السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ط1؛ دار المسيرة للنشر والتوزيع؛ عمان؛ 2005؛

5. النمط (9.9): هي القيادة التي تسعى لتوفير علاقات وثيقة بين العاملين وتنمية روح الفريق، وتهتم اهتماما كبيرا بالعنصرين معا، وذلك استنادا إلى أنّ روح الفريق تؤدي إلى التزام العاملين مما يساعد في الوصول إلى الأهداف.

والشكل التالي يوضح التقسيمات التي خرجت بها هذه النظرية



**المصدر:** محمود سلمان العميان؛ مرجع سبق ذكره؛ ص220

نلاحظ من الشكل الذي يحتوي على محورين: أفقي يهتم بالانتاج في حين المحور العمودي يهتم بالأفراد سمح بتشكيل 81 نمط قيادي لكن النظرية اهتمت فقط بخمسة منها (1.1)؛ (1.9)؛ (5.5)؛ (9.1)؛ (9.9)، ويعبر كل منهم عن درجات مختلفة من الاهتمام بكل من البعدين.

بصفة عامة يمكن القول أنّ النظريات السلوكية اهتمت فقط بسلوك وخصائص القائد، في حين أهملت تماما بعض الخصائص التي تمارس فيها القيادة كالأفراد والمنظمة والعناصر الخارجية.

### المطلب الثالث: النظرية الموقفية

« تختلف هذه النظرية عن سابقتها، حيث أنها ترى أنّ ظهور القادة لا ينحصر فقط في إشباع حاجات ورغبات ومصالح أفراد الجماعة المنقادة، بل ترى أنّ هناك أبعادا متعددة في أي موقف هي العامل الرئيسي في تحديد وإفراز القيادة في ظل هذا الموقف، وعلى ذلك فلكل موقف طبقا لهذه النظرية متطلبات قيادية والشخص الذي يملك أكبر عدد من المهارات والقدرات التي تستجيب لمتطلبات هذه الأبعاد والعناصر والعوامل الموقفية سوف يكون هو الأنسب لتولي القيادة في هذا الموقف.»<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الشافي محمد أبو العينين أبو الفضل؛ القيادة الإدارية في الإسلام ط1؛ المعهد العالمي للفكر الإسلامي؛ فرجينيا؛ 1996؛ ص ص20؛21

أولاً: نموذج فيدلر

« قام فيدلر بتطوير نموذج في القيادة الموقفية، وتقوم هذه النظرية على فرضية أنّ القادة يختلفون في اتجاهاتهم سواء في أعمالهم أو نحو مرؤوسيتهم، وتشير هذه النظرية إلى أنه ليس هناك أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، وبالتالي يتعين على القائد التكيف مع طبيعة الموقف » ؛ وعليه فإنّ ملائمة الأسلوب القيادي للموقف يتطلب العوامل التالية:

1. **العلاقة بين القائد والتابعين:** يعتبر فيدلر هذا العامل من أهم العوامل الموقفية، لأنّ ذلك يدل على ولاء التابعين لقائدهم ومن ثم يكون انصياع التابعين للأوامر والقرارات الصادرة عن القائد، ومدى مساندةهم وتقبلهم ومدى توفر الثقة بين القائد والمرؤوسين.
  2. **هيكل المهام:** ويقصد بذلك مدى وضوح الأهداف والعمل والواجبات الملقاة على عاتق المرؤوسين وتحديد معايير العمل والأداء.
  3. **وضوح السلطة الرسمية للقائد:** وتعني درجة القوة في مركز القائد لأداء مهامه والمتعلقة بالسلطات الممنوحة له في منح المكافآت وفرض العقوبات وتفويض السلطة.<sup>1</sup>
- وعليه يمكن القول أنّ فيدلر حدّد العوامل الثلاث التي تكون ملائمة للقائد، حتى يلقي قبولا من المرؤوسين وذلك حسب طبيعة الموقف.

ومنه استخلص فيدلر ما يلي<sup>2</sup>:

- تحديد نمط شخصية القائد: إمّا موجه بالعلاقات أو موجه بالوظيفة؛
- الموقف المواجه وفق العوامل الثلاثة المرتبطة بالموقف، العلاقات مع التابعين ( إمّا جيدة أو رديئة) الهيكل الوظيفي ( مهيكلة أو غير مهيكلة) وقوة القائد ( قوية أو ضعيفة).

وفي ضوء هذا نشأت ثمانية مواقف قيادية تحدد درجة سلطة القائد والمبينة في الجدول الآتي:

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان؛ مرجع سبق ذكره؛ ص221

<sup>2</sup> نفيسة محمد باشري؛ فوزي شعبان مذكور ورياب فهمي؛ السلوك التنظيمي؛ جامعة القاهرة" كلية التجارة"؛ 2017؛ ص210

جدول رقم (02) : نمط القيادة الفعالة حسب نموذج فيدلر

الموقف	علاقات القائد	هيكل الوظيفة	قوة القائد	القائد الفعال يكون
1	جيدة	مهيكلة	قوية	موجه بالوظيفة اكثر
2	جيدة	مهيكلة	ضعيفة	موجه بالوظيفة اكثر
3	جيدة	غير مهيكلة	قوية	موجه بالوظيفة اكثر
4	جيدة	غير مهيكلة	ضعيفة	موجه بالعلاقات اكثر
5	ضعيفة	مهيكلة	قوية	موجه بالعلاقات اكثر
6	ضعيفة	مهيكلة	ضعيفة	موجه بالعلاقات اكثر
7	ضعيفة	غير مهيكلة	قوية	موجه بالعلاقات اكثر
8	ضعيفة	غير مهيكلة	ضعيفة	موجه بالوظيفة اكثر

**المصدر:** نفيسة محمد باشري؛ فوزي شعبان مذكور ورباب فهمي؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 211

ثانيا: نظرية هيرسي وبلانشارد

« قدّم كل من **هيرسي وبلانشارد** نموذج لتفسير السلوك القيادي أطلقا عليه في البداية دورة الحياة ثم أطلقا عليه نظرية النضوج، ثم أخذ مسمى المدخل الوظيفي، وهو عبارة عن توسيع لمدخل الشبكة الإدارية، وتقوم هذه النظرية على أساس قدرة القائد على تعديل أسلوبه القيادي بناء على استعداد المرؤوسين لأداء مهامهم. « ، ووفق هذه النظرية هناك أربعة أنماط قيادية تتمثل في :

1. **النمط التوجيهي:** يكون فيه التوجيه بالوظيفة عالي في حين التوجيه بالعلاقات يكون منخفض.
2. **نمط المشاركة:** ذو علاقات مرتفعة واهتمام بالعمل منخفض، والنمط الاستشاري هو الملائم في هذا الموقف.
3. **النمط الإقناعي:** يتسم بأنه عالي التوجيه بكل من الوظيفة والعلاقات، فهو يهتم بإنجاز العمل وفي نفس الوقت يولي اهتماما بالعلاقات الإنسانية.
4. **نمط التفويض:** يكون ذو اهتمام منخفض بكل من العلاقات و العمل، فهو نمط عدم التدخل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفيسة محمد باشري؛ فوزي شعبان مذكور ورباب فهمي؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 213؛ 214

شكل رقم (04): درجات استعداد المرؤوسين حسب نموذج هيرسي وبلانشارد



**المصدر:** نفيسة محمد باشري؛ فوزي شعبان مذكور ورباب فهمي؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 215

مما يلاحظ من الشكل نجد أربعة درجات لجاهزية واستعداد التابعين، S1 يكون فيه التابعين غير قادرين وغير راغبين في العمل وهنا يركز القائد على السلوك الموجه للعمل، S2 تكون للأفراد الرغبة نفسياً في العمل إلا أنهم غير قادرين على أدائه، في S3 نجد أنّ الأفراد قادرين ولكنهم غير راغبين في العمل وهنا ينفذ القائد نمط المشاركة أمّا في الدرجة الرابعة S4 يتمتع الأفراد بقدرتهم ورغبتهم نفسياً في أداء عملهم لذلك يمنح القائد الحرية في الأداء.

ثالثاً: نظرية المسار والهدف

قام بتطوير النظرية روبرت هاوس، بيّن من خلالها أنّ القائد الفعال هو الذي يقوم بمساعدة المرؤوسين وتوضيح الأهداف ورسم المسار لتحقيقها بأفضل الطرق، ويعتمد هذا النموذج على نظرية التوقع والحفز<sup>1</sup>؛ أمّا العوامل الظرفية لهذا النموذج هي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 221

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنه؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 82

- بيئة العمل: وتشمل المهمة، نظام المكافآت، العلاقة بين الزملاء.
- صفات العاملين: حاجات الأفراد، الثقة بالنفس، القدرات.

وقد حدّدت هذه النظرية أربعة نماذج من السلوك القيادي يمكن استخدامها في ظل هذه الظروف وهي<sup>1</sup>:

1. السلوك التوجيهي: يقوم القائد بتعريف المرؤوسين بما هو متوقع منهم القيام به من مهام ومسؤوليات.
2. السلوك المساند: يهتم باحتياجات المرؤوسين وراحتهم ويخلق لهم الجو المريح داخل المنظمة.
3. السلوك المشارك: يمنح القائد للمرؤوسين المجال للمشاركة وإبداء الآراء عند اتخاذ القرارات.
4. السلوك الإنجازي: يضع القائد للمرؤوسين أهدافا مثيرة تتطلب بذل المزيد من الجهد والطاقة مما يثير حفيظتهم لتحقيقها، ويظهر القائد الثقة العالية للمرؤوسين.

#### رابعا: مخطط صنع القرار

قام به كل من فروم وياتون، حيث بيّنا فيه الأساليب الخمسة لعملية صنع القرار اعتمادا على الوضع الذي يمكن تحديده عبر الإجابة على سبعة أسئلة بنعم أو لا. وتتمثل الأسئلة في:

نوعية المشكلة، كفاية المعلومات، هيكلية المشكلة، أهمية قبول القرار من المرؤوسين، مدى قبول المرؤوسين لقرارات القائد، مدى مشاركة المرؤوسين في تحقيق أهداف المنظمة واحتمال أن يتسبب الحل الأمثل بنزاعات وخلافات بين المرؤوسين<sup>2</sup>. أما الأنماط الخمسة لصنع القرار وهي<sup>3</sup>:

1. نمط استبدادي أول: يرمز له (AI) يصنع القائد القرار بنفسه دون اللجوء إلى الأفراد.
2. نمط استبدادي ثان: يرمز له (AII) يصنع القائد القرار لوحده بناء على المعلومات المتحصل عليها من المرؤوسين.
3. نمط استشاري: يرمز له (CI) يعرض القائد المشكلة للمرؤوسين ويسمع لوجهات نظرهم فرادى؛ لكن القرار النهائي يتخذه لوحده دون الإتاحة للأفراد فرصة المشاركة.
4. نمط استشاري ثان: يرمز له (CII) يقوم القائد بعرض المشكلة مع المرؤوسين ويحصل على آرائهم ثم يتخذ القرار لوحده.
5. نمط جماعي: يرمز له (GII) يصنع القائد القرار بشكل جماعي بعد الاستماع ومناقشة المشكلة مع المرؤوسين.

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان؛ مرجع سبق ذكره؛ ص222

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة؛ مرجع سبق ذكره؛ ص83

<sup>3</sup> طارق طه؛ إدارة الأعمال " منهج حديث معاصر"؛ الدار الجامعية الجديدة؛ الإسكندرية؛ 2007؛ ص ص 615؛616

### المطلب الرابع: نظريات القيادة الحديثة

ركّزت القيادة في ظل الموقف على أساليب القيادة وطبيعة المرؤوسين وخصائص الموقف، حيث أصبحت متغيرات الموقف محددًا أساسيًا سمحت بفتح توجهات أكثر حداثة لدراسة ظاهرة القيادة أبرزها:  
أولاً: القيادة الكاريزمية

الكاريزما هي الشخصية الجاذبة التي تمتلك عقول الناس ومشاعرهم وتحريكها لتحقيق الأهداف بسهولة<sup>1</sup>، ويأتي الأثر الكاريزمي للقائد من:

1. الرؤية المستقبلية لمستقبل طموح يجعل الأفراد سعداء بالانتماء إليه؛
2. بناء نظام قيمى متكامل يعرف كل عضو في المنظمة موقفه فيه؛
3. كسب ثقة الأفراد الذي يؤدي بهم إلى الإخلاص في العمل؛
4. الشخصية القوية للقائد الكاريزمي تجعل منه بطل في أعين مرؤوسيه مما يساعدهم على رؤية المستقبل قابل للتحقيق حتى لو كانت خارج الجوانب الملموسة في الوقت الراهن؛
5. يتمتع القائد الكاريزمي برؤية مستقبلية تمكنه من تحفيز مرؤوسيه لمساعدته على إنجازها.<sup>2</sup>

ومن خلال الأثر الكاريزمي يمكن استنتاج صفات القائد الكاريزمي من خلال:

- ثقة عالية بالنفس؛
- رؤية مستقبلية؛
- القدرة على تفضيل الرؤية وجعلها مفهومة من قبل الآخرين؛
- سلوك غير معتاد وخارق؛
- حساسية عالية جدا للتغيرات البيئية وما يحيط به من أحداث.

ومنه يمكن استخلاص تعريف للقائد الكاريزمي « هو القائد الذي لديه القدرة على تحفيز العاملين والتأثير فيهم بالإيحاء والإلهام للحصول على أداء يفوق التوقعات.»<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمد البشير المغربي؛ السلوك التنظيمي ط1؛ دار الجنان للنشر والتوزيع؛ عمان؛ 2016؛ ص142

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنه؛ مرجع سبق ذكره؛ ص84

<sup>3</sup> نسيم خدير؛ مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية؛ أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه " تخصص

تسيير المنظمات"؛ جامعة بومرداس؛ 2015؛ ص170

ثانياً: القيادة التبادلية

تتميز هذه القيادة على التبادل بين القائد والمرؤوسين، فالقائد يهتم بتوضيح أدوار المرؤوسين والمهام الموكلة إليهم، ويضع الهيكل الملائم ونظام التحفيز المطلوب، كما يسعى القائد لبناء علاقات تعزز العمل مع المرؤوسين<sup>1</sup>. ويتميز القائد بما يلي<sup>2</sup>:

- لغة الحوار الجيدة؛
- القدرة على الإقناع؛
- المعرفة الجيدة بنفسه، ومعرفة توظيف نقاط القوة التي تميزه للتغطية على نقاط ضعفه.

كما تشمل القيادة التبادلية على ثلاثة عناصر تتمثل في<sup>3</sup>:

1. **المكافأة المشروطة:** أي أن القائد يقوم بتبادل المنفعة مع العاملين بحيث يقوم بمكافأة التابعين نو الأداء الجيد بزيادة الأجر والترقية أو منح امتيازات إضافية، مما يشجع العاملين على استمرار المحاولة، فالقادة التبادليون يحددون الاحتياجات والشروط والمكافآت لتحقيق المطلوب، سواء بتوفير المكافآت والعقوبات حسب نوع التبادل لذلك نجد أن التبادلات لها آثار ايجابية بخلق أداء العاملين.
2. **الإدارة بالاستثناء (النشطة):** القادة الذين يستخدمون هذا النمط يراقبون العاملين عن قرب من أجل تفادي الأخطاء واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الأخطاء، لأنه من الخطأ يستعمل القائد العقاب السلبي في حالة الأخطاء لتفادي إثارة المشاكل طالما أن مستويات الأداء لم تنخفض لمستوى أدنى.
3. **الإدارة بالاستثناء (الساكنة):** لا يتم تدخل القادة في هذه الحالة إلا بعد ظهور النتائج واكتشاف أنها غير مطابقة للإجراءات والمعايير الملائمة، بحيث يتم تطبيق الإجراءات الملائمة كإنذار أو غيرها، ويجب القادة في الإدارة باستثناء بالتوقعات عندما ينقلب الأمر الإشراف على عدد كبير من العاملين الذين يقدمون تقاريرهم مباشرة للقادة.

ثالثاً: القيادة التحويلية

أول من تطرق إلى هذا النوع من القيادة كان **بيرنز** عام 1978<sup>1</sup>، « حيث يرى أن القيادة التحويلية هي نمط من القيادة المعيارية، بمعنى أنها لا تصف تصرفات القادة في الواقع بل كيف عليهم أن يتصرفوا

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة؛ مرجع سبق ذكره؛ ص85

<sup>2</sup> علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل؛ الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية ط1؛ دار الحامد للنشر والتوزيع؛ عمان؛ 2006، ص157

<sup>3</sup> نسيمة خدير؛ مرجع سبق ذكره؛ ص ص168؛ 169

ويرى جيمس برين أنّ القادة يجب أن يعملوا أكثر من أجل إشباع حاجات ورغبات الأفراد، فهذه القيادة يجب أن تتحرك إلى ما بعد رغبات الأفراد من خلال الاهتمام بحاجاتهم وقيمهم الحقيقية، فعند الارتقاء بالقيادة التحولية تمثل الاختيار الملائم «<sup>2</sup> ، وقد حدّد باس أربعة أبعاد للقيادة التحولية والمتمثلة في<sup>3</sup>:

1. التأثير والجاذبية: يمتلك القائد في هذا النوع من القيادة رؤية واضحة للمستقبل، مما يجعله خالقا للفخر والاعتزاز في نفوس الأفراد ويصبح دوره هو المحفز داخل المنظمة.
2. الدفع والإلهام: وتتمثل في قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية للأفراد، وذلك عن طريق استخدام الرموز لمساعدة التابعين لتحقيق الأهداف.
3. التشجيع الإبداعي: يشجع القائد مرؤوسيه على رؤية الصعوبات التي تواجههم على أنها مشكلات تستدعي إيجاد لها الحلول.
4. الاهتمام بالمشاعر الفردية: يسعى القائد شخصيا للاهتمام بمرؤوسيه، والتعامل معهم كل على حدا بطريقة وأسلوب نعين لأداء مهامهم بأعلى درجة من الكفاءة.

<sup>1</sup> علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل؛ مرجع سبق ذكره؛ ص158

<sup>2</sup> محمد الفاتح محمد البشير المغربي؛ مرجع سبق ذكره؛ ص142

<sup>3</sup> علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل؛ المرجع السابق؛ ص ص 159؛160

## المبحث الثالث: معوقات القيادة الإدارية في الدول النامية

تواجه التنمية الإدارية في دول العالم الثالث عراقيل ومعوقات تحول دون تحسين وتطوير المهارات والقدرات القيادية، فعجز القادة الإداريون عن القيام بدورهم القيادي وحل المشاكل التي يواجهونها في ظل التطور والتقدم الذي يشهده العالم اليوم، خاصة في الأجهزة الإدارية باعتبارها المحرك الأساسي للعنصر البشري نتج عنه عدم تحقيق النمو والتقدم الاقتصادي.

وبناء على هذا سنستعرض في هذا المبحث المطالب التالية:

المطلب الأول: المعوقات الإدارية؛

المطلب الثاني: المعوقات البيئية؛

المطلب الثالث: معوقات القائد.

## المطلب الأول: المعوقات الإدارية

تشمل المعوقات الإدارية في الدول النامية التي تحد من فعالية القائد الإداري في العناصر التالية<sup>1</sup>:

1. **المركزية الشديدة وعدم التفويض:** تتبع أغلبية الدول النامية على المركزية في اتخاذ القرار، مما يترتب عنه عدم رغبة هذه القيادات في تفويض الصلاحيات للقيادات في المستويات الأخرى من السلم الإداري، وهذا ما يؤثر سلباً على حل المشاكل والانحرافات، وتعود ظاهرة المركزية إلى تركت وبقايا الحركة الاستعمارية في هذه الدول من فقر وجهل ونقص الكفاءات مما أدى إلى تبرير المركزية في هذه الدول، وتبرز مظاهر المركزية في كثرة الإماءات والموافقات التي تشترط لمصلحة الأعمال وأنظمتها، مما يؤدي إلى سيطرة البيروقراطية التي تقترن دائماً بالمركزية الجامدة.

2. **الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية:** تتميز الأجهزة التنظيمية في الدول النامية بسمات تنعكس سلباً على عملية القيادة منها:

أ. تعدد مستويات التنظيم وتضيق التمكن للقادة على العاملين: فتعدد المستويات الإدارية في

التنظيم يؤدي إلى كثرة الفصل بين هذه المستويات مما يترتب عنه صعوبة إحكام عمليات التوجيه

وإستخدام قنوات الاتصال، مما يعيق وصول المعلومات والبيانات بالشكل المطلوب؛

ب. تشتت أقسام ووحدات التنظيم الواحد: أكدت الممارسات الإدارية تشتت أقسام ووحدات المنظمة

الإدارية وقلة الاتصال بين الإدارة المركزية والوحدات، من المشاكل التي تحول دون فهم القرارات؛

<sup>1</sup> نواف كنعان؛ القيادة الإدارية ط1" الإصدار الثامن؛ دار الثقافة للنشر والتوزيع؛ عمان؛ 2009؛ صص 443؛ 454

ت. التكرار والازدواجية في اختصاصات وصلاحيات الأجهزة الإدارية: مما يترتب عنه إحداث الفوضى والارتباك وتشتت المسؤولية وفقدان الرقابة، مما يشكل عقبات وفرض قيود على متخذ القرار؛  
ث. وجود التنظيمات الغير رسمية داخل الأجهزة الإدارية: وجود التنظيمات الغير رسمية يجعلها عبئاً على القائد متخذ القرار، مما يعيق قراراته كقائد، كما قد تؤثر الجماعة على اتخاذ القرار فوجود هذه التنظيمات قد يساعد الأطراف المتعاونة مع هذه التنظيمات لخدمة مصالحها؛

3. البيروقراطية الشديدة وتعقد الإجراءات: من أبرز المظاهر التي تعاني منها الدول النامية، حيث تتميز الإدارة فيها بالبطء في اتخاذ القرار والعزوف عن استعمال التجارب، أو الاستفادة من أخرى فالبيروقراطية تبلغ ذروتها عندما تتوارثها المجتمع وتحتكرها الحكومة، مما يجعلها غاية يسعى وراءها الجميع لإدراكها خدمة لمصالحهم.

4. عدم توفر المعلومات لاتخاذ القرار: من الصعوبات التي تواجه متخذ القرار في الدول النامية الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، مما يجعل القرارات في الدول النامية ارتجالية ولاعتبارات شخصية للقائد، كما تفتقد كليا للتوجه العلمي الدقيق، فالقرارات تكون نابغة من أجل مصالح ذاتية أو جماعية تخدم مصالحهم.

5. التخطيط غير سليم: يترتب عن هذه الظاهرة عدم تحديد ووضوح الأهداف، مما يجعل الرؤية المستقبلية غير واضحة أمام القادة الإداريين، مما يشكل لهم صعوبة في عملية صنع القرار لتنفيذ الخطط المرسومة .

### المطلب الثاني: المعوقات البيئية

إنّ معظم المعوقات البيئية في الدول النامية تنبع من اعتبارات سياسية وعادات ومشاكل، تحول دون ممارسة القيادة لمهامها، وهذا ما يفقدها الموضوعية في عملية صنع القرار، ومن أبرز المعوقات البيئية نجد<sup>1</sup>:

1. عدم استقرار الأنظمة السياسية: تنتشر هذه الظاهرة بكثرة في الدول النامية مما يفقد التنظيمات الإدارية استمراريتها ويخلق مشاكل اجتماعية ونفسية للقادة، إضافة إلى جو الانقسامات السياسية والدينية والاجتماعية بالأجهزة الإدارية وقيادتها.

2. غموض اللوائح التنظيمية: تشكل اللوائح والقوانين عائقاً في ممارسة القيادة الإدارية إذا كانت تلك اللوائح غامضة ومجمّدة، مما يجعلها عاجزة عن مسايرة التغيير الحاصل في مجال الإدارة، لذلك من الأجدر بتلك الأنظمة تحسين قوانينها وجعلها مرنة لمواكبة التغيير .

<sup>1</sup> نواف كنعان؛ مرجع سبق ذكره؛ ص ص 455؛ 462

3. **الموروث الاجتماعي والعادات والتقاليد:** تتعلق هذه العادات والتقاليد سواء بالعاملين أو القادة، مما ينعكس سلباً على القيادة الإدارية وفعاليتها، فبعد استقلال هذه الدول بقيت تتبع مخلفات الدول المحتلة معتقدة منها أنها تساهم في تقدم المؤسسات؛ إضافة إلى مخلفات الجهل والأمية مما شكل عدم كفاءة القيادة لغياب الخبرة والمهارة الإدارية .

4. **عدم الاستفادة من التقدم العلمي في مجال الإدارة:** من بين المشاكل التي تعرفها الدول النامية هو عدم استفادتها من التكنولوجيا والتطور العلمي في مجال الإدارة، مما ينعكس على عملية اتخاذ القرار كما أنه لا يوجد كفاءات قادرة على تسيير هذه التكنولوجيا، وإن وجدت فإنها تفتقد للمهارة ولا تلبى مصالح المؤسسات وتتقسم هذه العوائق إلى قسمين:

- أ. عوائق تتعلق بالدول النامية الطالبة للتكنولوجيا: نسبة الأمية في هذه الدول مرتفعة جداً مما ينقص القدرة على الاستيعاب، فضلاً عن عدم وجود سياسة علمية وتكنولوجيا محددة؛
- ب. عوائق تتعلق بالدول الناقلة للتكنولوجيا: وتتمثل في الدول المتقدمة ومعها الشركات المتعددة الجنسيات المصدرة للتكنولوجيا وهل هي مستعدة لنقل هذه التكنولوجيا؟ وما هي أنواع التكنولوجيا؟.

#### المطلب الثالث: معوقات القائد

عجز القيادة الإدارية التي بيدها صنع القرار في الدول النامية عن أداء مهامها وحلّ المشكلات التي تواجهها تعدّ من أهم المعوقات التي تشكل عائقاً أمام التنمية الإدارية في هذه الدول وتتمثل هذه المشاكل في<sup>1</sup> :

1. **عدم توفر الكوادر القيادية التي تتميز بالكفاءة:** أثبتت الدراسات التطبيقية أنه من غير الممكن توفر أشخاص تتوفر فيهم السمات والخصائص اللازمة لنجاح القيادة حتى في الدول المتقدمة، لذلك فالمشكلة تبدو أصعب بكثير في الدول النامية.
2. **عدم سلامة طرق وأساليب اختيار القيادات الإدارية:** من أبرز المشاكل التي تعاني منها الدول النامية، حيث كشفت التطبيقات العملية على مجموعة من الأساليب السلبية في اختيار القيادات أهمها:
  - أ. معظم الدول النامية تلجأ إلى ملء المناصب الإدارية بالعسكريين؛
  - ب. معايير اختيار القيادات تتم عن طريق المحسوبية وطبيعة نظام العائلة؛

<sup>1</sup> نواف كنعان؛ مرجع سبق ذكره؛ ص ص 462؛ 474

ت. يسود في الدول النامية اختيار القادة لمشروعات تنسجم تخصصاتهم مع نشاطها لضمان نجاح هذه المشروعات في تحقيق أهدافها.

3. عدم توفر الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي للقيادات الإدارية: يشعر القادة في الدول النامية بعدم الاطمئنان والأمان عند اتخاذ القرارات، ومن أهم أسباب وخوف وتردد القائد في اتخاذ القرار راجع إلى:

أ. ضعف كفاءة القائد؛

ب. خوف القائد من اتخاذ القرارات بسبب نشأة القائد أو المحيط الاجتماعي الذي يعيش فيه، وكذلك عدم استقرار الأنظمة السياسية؛

ت. حداثة القائد في العمل.

4. عدم اهتمام القيادات بالأساليب الكمية لاتخاذ القرارات: يرجع ذلك إلى عدم إيمان القيادات الإدارية في هذه الدول بجدوى هذه الأساليب، إذ أنّ الرأي السائد لدى هذه القيادات أنّ هذه الأساليب يصعب تطبيقها وأنها لا تتلاءم مع الظروف وأنماط السلوك الإداري في هذه الدول النامية، إنما تتلاءم مع الظروف السائدة في الدول المتقدمة.

كل هذه المعوقات المتعلقة بالقادة تختلف من بيئة لأخرى، إلا أنه يجب على القادة تطوير مهاراتهم وقدراتهم الذاتية لما يتناسب مع مهامهم الموكلة إليهم ورفع التحدي للوصول إلى الأهداف المسطرة.

أمّا بخصوص الحل المناسب لكل تلك المعوقات التي تواجه القائد الإداري يجب توفير الوسائل اللازمة لتطوير الذات، للعمل في بيئة خالية من النزاعات ومحاولة القضاء على تركبات الدول الاستعمارية وإدخال التكنولوجيا في المعاملات الإدارية.

## خلاصة الفصل:

يتضح لنا من خلال العناصر التي تناولها هذا الفصل أنّ القيادة الإدارية تلعب دورا بارزا في توجيه وإرشاد الأفراد داخل المنظمات، وتختلف القيادة عن المفاهيم المشابهة لها كالرئاسة والزعامة والإدارة فالقيادة تتبع من الجماعة التي تؤمن بتحقيق الأهداف وتستمد سلطتها منها، ولقد حظيت القيادة الإدارية باهتمام الباحثين في الفكر الإداري وهذا ما يبرز مختلف النظريات المفسرة لها، فنظرية السمات ركزت على سمات القائد وصفاته الجسدية والفكرية؛ أمّا النظريات السلوكية فقد اهتمت على سلوك القائد في تعامله مع الأفراد وهل القائد يركز على العمل أم العاملين؛ وفي ما يخص النظرية الموقفية تشير إلى أنه لا يوجد سلوك واحد يصلح لكل زمان ومكان، حيث ترى أنّ الموقف له أهمية كبيرة في تحديد فعالية القيادة؛ أمّا النظريات الحديثة فهي نتيجة للأبحاث التي أسفرت عن أنواع حديثة للقيادة كالقيادة الكاريزمية، التبادلية والتحويلية.

رغم الاجتهاد العلمي من الباحثين في مجال القيادة، إلا أنه لازالت البلدان النامية تعاني فيها القيادة من عراقيل ومشاكل سواء إدارية أو بيئية، أو تلك التي تتعلق بالقائد نفسه تحول دون ممارسة القيادة لمهامها الرئيسية.

## الفصل الثاني

### أداء العاملين

## مقدمة الفصل:

يرتبط نجاح المؤسسة الاقتصادية على مجموعة من الموارد المادية، المالية، التنظيمية وكذلك البشرية، وفي ضوء صحة التغيير التي تموج بها المؤسسات الاقتصادية أصبح المورد البشري أهم ثروة بالنسبة للمنظمة، فنجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها وتطلعاتها يرتبط بشكل كبير بالمورد البشري وقدرته على إنجاز المهام الموكلة إليه على أحسن وجه ممكن؛ لذلك تسعى مختلف المؤسسات على إحداث التغيير في الجانب البشري، وهذا ما يقودنا للحديث على أداء العاملين وسعي هذه المؤسسات لتحديد مختلف الفجوات وتحليلها والتعرف على أسبابها وطرق علاجها، وهو ما يعرف بتقييم الأداء، وباعتبار الأداء الركيزة الأساسية لتحقيق الأهداف تسعى قيادة المؤسسات جاهدة لتحسينه عبر مجموعة من الأساليب.

وبناء على هذا سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول:** مفاهيم أساسية حول أداء العاملين؛

**المبحث الثاني:** تقييم أداء العاملين؛

**المبحث الثالث:** أساليب القيادة في تحسين أداء العاملين.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول أداء العاملين

يمثل موضوع أداء العاملين القاسم المشترك لاهتمامات الباحثين والعلماء في مجال الإدارة، ويرجع هذا الاهتمام لبحث مختلف المؤسسات الاقتصادية على الأداء الجيد، حيث تقيس المؤسسة مدى نجاحها بأداء عمالها باعتبارهم المسؤولين على تحقيق النتائج، ويتأثر الأداء بمجموعة من المشاكل التي قد تنقص من كفاءته وفعاليتها.

وانطلاقاً من هذا سنتطرق في هذا المبحث إلى المطالب الآتية:

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين؛

المطلب الثاني: مشكلات الأداء: التعريف، الأنواع والأسباب؛

المطلب الثالث: تمييز الأداء عن بعض المفاهيم الأخرى.

## المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين

شغل أداء العاملين اهتمامات الباحثين كغيره من المفاهيم الإدارية الأخرى، وهذا ما يبرر مختلف التطورات النظرية التي شهدتها على مرّ الأزمنة، وقد أصبحت النظرة المعاصرة لأداء العاملين تنطوي على مجموعة من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفسل والكفاءة والفعالية.

أولاً: تعريف أداء العاملين

ويمكن تعريف الأداء على أنه « قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وفق المعايير المحددة، وفي ضوء تفاعلها مع البيئة نتيجة استخدام الموارد المتاحة فيها بسلوك كفي وفعال»<sup>1</sup>

ويعرفه راوية حسن بأنه « قدرة الفرد على تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، ويعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية، وغالباً ما يقاس الأداء على النتائج التي يحققها الفرد فالأداء يمثل الوسيلة التي يشبع بها الفرد حاجاته وهو قابل للقياس على أساس النتائج المحققة»<sup>2</sup>

<sup>1</sup> كامل أحمد أبو ماضي؛ بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية؛ مكتبة نيسان للنشر والتوزيع؛ غزة

2018؛ ص17

<sup>2</sup> محمد نويوة وجاهل موسى؛ أثر المهارات القيادية على أداء العاملين؛ مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي تخصص إدارة أعمال التجارة

الدولية؛ جامعة المسيلة؛ 2017؛ ص15

ويعرّف الأداء « ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها، فالأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور والمستوى الذي يتمتع به الفرد، كما أنه أي نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال.»<sup>1</sup>

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ اختلاف الباحثين في صياغة تعريف موحد وواضح لمفهوم أداء العاملين مما يبرز اختلاف اتجاهاتهم وتوجهاتهم، ويكون الأداء نتيجة امتزاج مجموعة من العوامل من أجل إشباع الحاجات وتحقيق الأهداف، وعليه يمكن القول أنّ أداء العاملين هو قدرة الفرد على القيام بالمهام الموكلة إليه اعتمادا على الجهد والإدراك لتحقيق النتائج وفق المعايير المحددة من طرف المؤسسة.

#### ثانيا: أهداف ومحددات الأداء

يهدف الأداء إلى تحقيق النتائج المسطرة عبر القيام بالمهام الموكلة للأفراد، فهو ناتج عن تضافر عدة عناصر يطلق عليها محددات الأداء.

#### 1. أهداف أداء العاملين: يمكن تلخيص أهداف العاملين في النقاط التالية<sup>2</sup>:

- الدرجة التي يشبع بها الفرد حاجاته وتوقعاته؛
- القدرة السريعة لتكيف المؤسسة مع المتغيرات المحيطة بها؛
- القدرة على تقديم الخدمات في الوقت المحدد، وكذلك السرعة في الاستجابة لطلبات المستفيدين.
- تحديد العلاقات بين أنشطة ومهام العمل، والبحث عن التنظيم؛
- التعرف على المواصفات في الفرد الذي يؤدي العمل.

#### 2. محددات الأداء: يكون الأداء نتيجة العلاقة المتداخلة بين مختلف العناصر، والتي يطلق عليها محددات الأداء المتمثلة في<sup>3</sup>:

أ. الجهد: وهو كمية الطاقة التي يبذلها الفرد لأداء مهامه، وتكون هذه الطاقة ناتجة عن مختلف الدوافع التي تؤثر على العامل لبذل الجهد؛

<sup>1</sup> مصطفى عشوي؛ أسس علم النفس الصناعي التنظيمي؛ المؤسسة الوطنية للكتاب؛ الجزائر؛ بدون سنة النشر؛ ص 244

<sup>2</sup> محمد نويوة وجاهل موسى؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 17

<sup>3</sup> عبد الكريم بويرطخ؛ دراسة نظام فعالية تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية؛ مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير " تخصص تسيير الموارد البشرية"؛ جامعة قسنطينة؛ 2012؛ ص 10

- ب. القدرات: وهي نوعان قدرات مكتسبة والتي تلعب فيها البيئة والزمن دورا في تكوينها، وقدرات فطرية تتمثل في ذكاء الفرد ونباهته وكذلك قدراته الجسمية كالطول وضخامة الجسم؛
- ت. الإدراك: وتعني انتقاء وتغيير أو تعديل المعلومات التي تأتي عن طريق الحواس، وذلك حسب الانطباعات والمعايير؛
- ث. الوظيفة: وهي كل ما يتعلق من المسؤوليات والمهام التي تحتويها الوظيفة، وما ينتظر من الموظف تقديمه تبعا لقدراته الجسمية والعقلية؛
- ج. البيئة التنظيمية الداخلية: وهي كل ما يتوفر في المنظمة من تسهيلات من طرق التنظيم الإداري والقيادة ونظام التحفيز داخل المنظمة؛
- ح. المحيط الخارجي: يؤثر المحيط الخارجي على أداء العامل مثل الرواتب في المؤسسات الأخرى وأيضا مكانة وسمعة المؤسسة، كلها عناصر تؤثر في أداء العامل.

### المطلب الثاني: مشكلات الأداء: التعريف؛ الأنواع والأسباب

يعاني أداء العاملين من مشاكل تؤدي إلى نقص الأداء الفردي أو الجماعي للعاملين، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب من خلال التعريف بمشكلة الأداء وأنواعه وكذلك مسبباته.

#### أولاً: تعريف مشكلة الأداء

مشكلة الأداء وتعني أنّ معدل أداء الفرد أو أداء المؤسسة ينخفض في المتوسط عن معدل الأداء القياسي المختبر بالنسبة لهذا النشاط، وتوجد مشكلة في الأداء عندما يدرك المدير أنّ توقعاته من الفرد تمّ تحريفها أو لم تتحقق.

#### ثانياً: أنواع مشكلات الأداء

تتمثل مشاكل الأداء في مشكلات تعود إلى الفرد، وأخرى تتعلق بالأداء الوظيفي للعاملين :

#### 1. مشكلات ترجع إلى تصرفات الفرد الشخصية:

- إثارة المتاعب مثل المزاج الحاد والعراك وغيرها؛
- عدم التعاون مع الزملاء؛
- الانشغال بإنجاز المهام الشخصية أثناء ساعات العمل؛
- أخذ وقت راحة زيادة عن المقرر؛
- الغياب والتأخر ومغادرة مكان العمل؛
- عدم النزاهة.

## 2. مشكلات ترجع إلى الأداء الوظيفي:

- عدم الكفاءة مثل الإهمال وارتفاع نسبة الخطأ أثناء العمل؛
- عدم إتباع تعليمات الرئيس؛
- أسباب مشكلات الأداء.<sup>1</sup>

### ثالثاً: أسباب مشكلات الأداء

بما أنّ سلوك الفرد هو محصلة لتفاعل الخصائص الذاتية مع خصائص البيئة المحيطة به، يمكن تقسيم أسباب مشكلات الأداء إلى<sup>2</sup>:

#### 1. أسباب داخلية: وتتمثل في:

- عدم كفاية القدرات العقلية والافتقار إلى القدرة على الفهم والتعلم أو على التعبير عن النفس بصورة جيدة؛
- الحالات الانفعالية التي تعوق أو تعطل أداء الوظيفة مثل القلق الحاد أو الإحباط؛
- انخفاض دافع الأداء مع إعطاء الاهتمام لأداء الوظيفة، والافتقار إلى بذل الجهد في العمل؛
- عدم كفاية طاقة الفرد أو عدم التناسق في حركاته أو ضعف بصره أو غيره مما يلزم لأداء وظيفة معينة؛
- تعارض القيم الشخصية مع متطلبات العمل، مثل انخفاض قيمة العمل لدى الفرد أو عدم احترامه.

#### 2. أسباب خارجية: وتتمثل في:

- عدم كفاية المعرفة المرتبطة بالوظيفة، والافتقار إلى المعلومات الملائمة أو متطلباتها أو الافتقار إلى الخبرة بنوع معين من الوظائف، مثل عدم معرفة سياسة الإدارة التي يعمل بها؛
- التأثيرات السلبية لجماعة العمل مثل معايير جماعة العمل التي تهدف إلى تقييد العمل ونقص الإنتاج؛
- عدم ملائمة الاتصالات المرتبطة بأداء العامل أو فشل المدير في توصيل المعلومات الخاصة بالأداء المتوقع من العامل، أو عدم توفير المعلومات المرتدة التي توضح أوجه القصور التي تحتاج إلى التصحيح في أداء الفرد؛
- الأزمات العائلية، حيث إنّ المواقف العائلية غير عادية تتداخل لتمنع الأداء الملائم للوظيفة؛

<sup>1</sup> فاروق محمد فليبه ومحمد عبد المجيد؛ مرجع سبق ذكره؛ ص ص 277؛ 278

<sup>2</sup> المرجع السابق؛ ص 279

➤ الاهتمام بمتطلبات الأسرة على ساب متطلبات العمل، وذلك حتى في الأوقات التي تخلو من الأزمات العائلية.

### المطلب الثالث: التمييز بين الأداء وبعض المفاهيم الأخرى

يرتبط مفهوم أداء العاملين عادة مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه، ويوجد بينهما وبين الأداء اختلاف ومن أبرز هذه المفاهيم الفعالية والكفاءة .

#### أولاً: الفعالية

تعرف الفعالية « أنها القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة، وهي تعتمد على المعايير المستخدمة في قياسها وعلى النموذج المستخدم في ذلك.»<sup>1</sup>

وعرفت أيضا الفعالية «هي النسبة بين النتائج المحققة والأهداف الموضوع مسبقا، ولهذا كلما كانت النتائج قريبة من الأهداف كانت المنظمة فعّالة » ؛ ويمكن التعبير عن الفعالية بالعلاقة التالية :

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{الأهداف المسطرة}} \quad 2.$$

الأهداف المسطرة

ومنه يمكن تعريف الفعالية على أنها استخدام المنظمة للإمكانيات والموارد المتاحة بهدف إنتاجية أكثر ونوعية أجود والتكيف مع المشكلات المحيطة بها.

#### ثانياً: الكفاءة

« تعرف الكفاءة على أنها مجموعة من المعارف العلمية، العملية والسلوكية سواء كانت هذه المعارف مستخدمة في العمل أو قابلة للاستخدام مستقبلا، والتي تضعها الموارد البشرية قيد التنفيذ من أجل أداء مهامها، أي أنها تكون تحت تصرف المنظمة.»<sup>3</sup>

وتعرف أيضا أنها قدرة إنسانية على الاستخدام الأفضل للموارد البشرية واستخلاص أفضل النتائج المحققة بصورة كاملة، وبهذا المعنى فإن الكفاءة تقاس بمدى مساهمة القادة على إنجاز المهام الموكلة

<sup>1</sup> عبد الكريم بويرطخ؛ مرجع سبق ذكره؛ ص3

<sup>2</sup> فاطمة تكلش؛ أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين؛ مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر " تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية"؛ جامعة البويرة؛ 2015؛ ص78

<sup>3</sup> حمود حيمر؛ تنمية الكفاءات ودورها في تنمية الموارد البشرية؛ رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه؛ تخصص علوم اقتصادية؛ جامعة سطيف1؛ 2018؛ ص37

لهم ومدى ارتباط هذا لإنجاز بتصرفها في علاقتها بالمرؤوسين وذلك خلال فترة زمنية معينة<sup>1</sup>. وحسب valerie marbach يمكن تقسيم الكفاءة بالاعتماد على معيار الاستعمال إلى قسمين وهما<sup>2</sup>:

1. **الكفاءة المستعملة:** ويقصد بها الكفاءات التي تم استخدامها من طرف الموارد البشرية، ويتم استعمالها في العمل وضمنها يوجد 3 نماذج وهي:

أ. النموذج الأول: يشمل الكفاءات المستعملة في إطار وظيفة أو منصب، أي يتعلق بأداء مهام محددة؛

ب. النموذج الثاني: يشمل الكفاءات المستعملة في إطار وظيفة تتميز بالمرونة في العمل؛

ت. النموذج الثالث: يشمل الكفاءات المستعملة في وضعيات عمل فردية، أي أن الأنشطة والمهام محدد حسب الخصائص الفردية للموارد البشرية.

2. **الكفاءة القابلة للاستعمال:** وهي كفاءات تكون عبارة عن طاقة كامنة للموارد البشرية وتشمل نموذجين اثنين:

أ. النموذج الرابع: تشمل الكفاءات التي تم اكتسابها من خلال الخبرة الوظيفية للأفراد؛

ب. النموذج الخامس: وهي الكفاءات التي يتم استغلالها مستقبلا.

### ثالثا: مقارنة بين الكفاءة والفعالية

ترتبط الكفاءة بالفعالية ارتباطا عضويا يجعل كل إحداها يعتمد على الآخر، فالفعالية ينظر إليها من زاوية النتائج التي يحققها المسيرون فهي تختص ببلوغ النتائج؛ بينما الكفاءة هي الطريقة التي تتبعها المنظمة للوصول إلى هذه النتائج.

والجدول التالي يوضح أوجه المقارنة بين الكفاءة والفعالية.

<sup>1</sup> فاطمة تكلش؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 81

<sup>2</sup> حمود حيمر؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 38

جدول رقم(03): مقارنة بين الكفاءة والفعالية

معايير القياس	تحلل	تعالج	تهتم	
المدخلات مثل العمل؛ الموارد؛ المعلومات	كيفية الوصول	الموارد	بالوسيلة	الكفاءة
المخرجات مثل الأرباح؛ العائد؛ رقم الأعمال	نقطة الوصول	النتائج	بالهدف	الفعالية

المصدر: زيد منير عبوي؛ التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته؛ دار أسامة للنشر والتوزيع؛ عمان؛ 2006؛  
ص169

من خلال الجدول نلاحظ أوجه الاختلاف بين الفعالية والكفاءة، فالكفاءة تهتم بالوسيلة التي تحقق بها الأهداف من خلال تحليل الطرق والكيفية للوصول إليها؛ في حين أنّ الفعالية تهتم أساساً بالهدف مباشرة من خلال معالجة النتائج.

رابعاً: علاقة الأداء بالكفاءة والفعالية

عرّف بعض الباحثين الأداء أنه « القدرة على الإنتاج بفعالية (استهلاك قليل من الموارد) للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق، بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي.»<sup>1</sup>

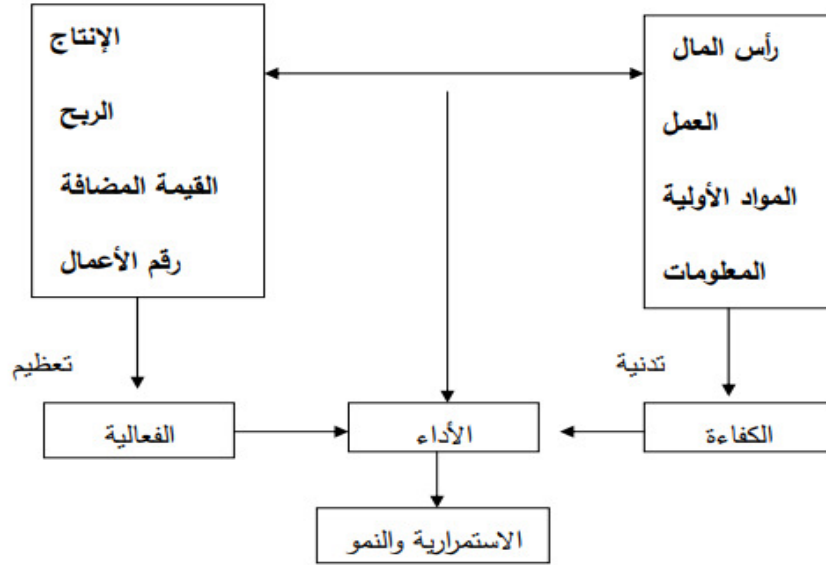
ومنّه نلاحظ أنّ الأداء يرتبط بمدى بلوغ المنظمة لأهدافها من جهة، ومدى اقتصادها في استخدام الموارد من جهة أخرى، وبالتالي فالأداء يرتبط بالكفاءة والفعالية في آن واحد، ويمكن التعبير عن العلاقة بين الأداء والفعالية والكفاءة ب: أداء العاملين = الكفاءة × الفعالية.<sup>2</sup>

ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

<sup>1</sup> عبد الملوك مزهودة؛ الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)؛ مجلة العلوم الإنسانية العدد الأول؛ جامعة بسكرة؛ 2001؛ ص87

<sup>2</sup> عابدة خطاب؛ العولمة وإدارة الموارد البشرية؛ دار الفكر العربي؛ القاهرة؛ 2001؛ ص434

شكل رقم(05): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد الملوك مزهودة؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 88

نلاحظ من خلال الشكل أنّ الأداء يكون نتيجة الوسائل المتاحة والنتائج المحصل عليها من طرف المنظمة، فإذا كانت الوسائل متدنية في قيمتها والنتائج تكون في قيمتها العظمى فإنّ مستوى الأداء يكون كفى ما يؤدي إلى استمرارية في النمو للمنظمة.

### المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق وضمان أعلى درجة من الكفاءة والفعالية بهدف تحقيق الأهداف المسطرة، لذلك تظهر الحاجة إلى وجود نظام لتقييم هذا الأداء، ويمارسه أفراد مختصون بهدف تحقيق الرضا بين العاملين واستقرارهم النفسي لأداء المهام الموكلة إليهم، ويُعد تقييم الأداء عنصراً أساسياً في إدارة الموارد البشرية حيث يسمح بتقديم معلومات وبيانات تستخدم في قياس مدى تحقيق أهداف المؤسسة.

وانطلاقاً من هذا سنتطرق في هذا المبحث إلى المطالب التالية:

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين؛

المطلب الثاني: طرق تقييم أداء العاملين؛

المطلب الثالث: أهداف تقييم أداء العاملين.

#### المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين

يعرف تعريف تقييم أداء العاملين اختلافاً بين الباحثين كغيره من المفاهيم الإدارية الأخرى نظراً لأهميته في المؤسسات الاقتصادية.

#### أولاً: تعريف تقييم أداء العاملين

يعرف تقييم أداء العاملين بأنه « عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة عن الإنجاز الفعلي خلال فترة زمنية معينة، لمقارنة النتائج مع المعايير الموضوعية مسبقاً، وذلك لمعرفة ما قامت بإنجازه المؤسسة خلال هذه الفترة للكشف عن نقاط القوة والضعف في جميع وظائف الإدارة داخل المؤسسة.»<sup>1</sup>

من خلال هذا التعريف نلاحظ أنّ تقييم الأداء لا يكون بصفة عشوائية إنّما هو مرتبط بفترة محددة ووفق معايير تضعها المؤسسة بصفة مسبقة لمقارنة الأداء مع تلك المعايير.

<sup>1</sup> كامل أحمد أبو ماضي؛ مرجع سبق ذكره؛ ص25

ويُعرّف تقييم الأداء بأنه « دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءاتهم في القيام بالأعمال الحالية، وأيضاً الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للحكم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات وترقية لوظيفة أخرى.»<sup>1</sup>

نلاحظ من خلال هذا التعريف أنّ تقييم الأداء لا يتعلق فقط بأداء العاملين وإنما يتجاوز ذلك إلى مراقبة تصرفات وسلوكيات الأفراد أثناء العمل لتحديد مستوى الأداء والكفاءة للعاملين.

ومنه يمكن الخروج بالتعريف التالي أنّ تقييم أداء العاملين هو عبارة عن عملية مراقبة سلوك وتصرفات الأفراد، ومتابعة أداء عملهم خلال فترة زمنية محددة للخروج بحكم موضوعي لدرجة الكفاءة والفعالية للعاملين.

#### ثانياً: خصائص تقييم أداء العاملين

تتوفر في عملية تقييم أداء العاملين مجموعة من الخصائص تتمثل في<sup>2</sup>:

1. عملية تقييم الأداء تكون مخططة ومنظمة؛
2. عملية إيجابية ديناميكية ومستمرة؛
3. تحليل النتائج وتحديات مصادر وأسباب الانحراف؛
4. تقديم التوصيات والبيانات للإدارة العليا لاتخاذ القرار.

ومنه يمكن القول أنّ تقييم أداء العاملين يشمل على خصائص عدة، كما أنّ عملية التقييم تتميز بالشمولية أي أنها تشمل كافة العاملين وعلى كافة المستويات الإدارية، وهذا ما يشعر الأفراد بنزاهة وعدالة نظام التقييم، فالكل يعرف مسبقاً أنه محاسب عن نشاطه في العمل، وأنّ تقدمه في المستوى الوظيفي مرهون بمستوى أدائه، وهذا ما يدفع بالأفراد إلى تحسين أدائهم بشكل مستمر.

#### المطلب الثاني: طرق تقييم أداء العاملين

تعنى المنظمات باختيار الطرق المناسبة والأكثر موضوعية في تقييم عمالها، ويتم تقييم العاملين بعدة طرق منها ما هو كلاسيكي ومنها ما هو حديث.

<sup>1</sup> أمينة قهواجي؛ الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة؛ أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة تخصص تسيير المنظمات؛ جامعة بومرداس؛ 2015؛ ص29

<sup>2</sup> فيصل عبد الرؤوف الدحلة؛ تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم وأساليب القياس والنماذج؛ المكتبة الوطنية؛ عمان؛ 2001؛ ص106

أولاً: الطرق التقليدية

تعتبر هذه الطرق من أكثرها شيوعاً في المنظمات، وتعتمد على التقديرات الشخصية للرؤساء على أداء مرؤوسيه<sup>1</sup>. وتتمثل هذه الطرق في:

1. **طريقة الترتيب:** يتم ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل من الأحسن أداءً إلى الأسوأ أداءً، تمتاز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة الاستخدام إلا أنه يصعب معرفة الأفضل من الآخر، وهذا ما يجعلها عرضة للتأثيرات الشخصية في علاقة المقيّم بالفرد العامل<sup>2</sup>.

2. **طريقة مقارنة أزواج العاملين:** تعتمد هذه الطريقة على مقارنة أزواج من العاملين، حيث يقارن كل فرد عامل في مجموعة معينة مع العمال في هذه المجموعة، وتستعمل هذه الطريقة على المعادلة التالية في تحديد عدد المجموعات الثنائية:  $2 / (n-1)$  حيث يمثل ن: عدد الأفراد المطلوب تقييمهم، فمثلاً إذا كان خمسة أفراد أ؛ ب؛ ج؛ هـ؛ د يصير هناك عشرة مجموعات على النحو التالي:

أ ب؛ أ ج؛ أ هـ؛ أ د

ب ج؛ ب د؛ ب هـ

ج د؛ ج هـ

د هـ

وتكون مهمة المقيّم مقارنة كل مجموعة ثنائية مثلاً أ ب وتقرير الأفضل في المجموعة وهكذا يتكرر هذا بالنسبة لكل مجموعة<sup>3</sup>.

3. **طريقة الأحداث الحرجة:** « يقوم المشرف المباشر بعملية تقييم الأداء بالاعتماد على سجل يدون فيه الأحداث الهامة التي يقوم بها الفرد سواء كانت سلبية أو ايجابية؛ ويمكن تقسيم الصفحة الخاصة بالفرد إلى قسمين: قسم للأحداث الإيجابية والقسم الآخر للأحداث السلبية، وتساعد هذه الطريقة المشرف على تذكر الأحداث الهامة عند إعداد التقييم النهائي، وعليه فإن تقييم الفرد يكون على أساس سلوكه وأدائه<sup>4</sup>»

4. **طريقة التدرج البياني:** تعتمد هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الخصائص والصفات التي تتعلق بالأداء والعمل، حيث تكون لكل صفة درجة معينة مرقمة بشكل متسلسل وبناءً على ذلك يقوم

<sup>1</sup> علي محمد ربابعة؛ إدارة الموارد البشرية" تخصص نظم المعلومات الإدارية" ط1؛ دار صفاء للنشر والتوزيع؛ عمان؛ 2003؛ ص 90

<sup>2</sup> المرجع السابق؛ ص90

<sup>3</sup> راوية حسن ومحمد سعيد سلطان؛ إدارة الموارد البشرية" تنمية المديرين - تقييم الأداء - المتغيرات البيئية - تعويضات الأفراد"؛ دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع؛ الإسكندرية؛ 2011؛ ص ص254؛255

<sup>4</sup> محمود أحمد عبد الفتاح؛ تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن؛ المجموعة العربية للتدريب والنشر؛ القاهرة؛ 2012؛ ص24

المشرف على عملية التقييم بتقييم كل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لتلك الصفات الذي يضع علامة تناسب ومستوى أداء الموظف .

#### عيوب هذه الطريقة:

- أ. صعوبة تصميم برامج تدريبية للأفراد العاملين الذين يكون تقييمهم منخفض؛
  - ب. يقيم الفرد العامل وفقا لأحكام المشرفين بكمية ونوع العمل، وهذا ما يؤدي إلى التحيز أثناء عملية التقييم؛
  - ت. يتطلب استخدام هذا النوع من التقييم درجة عالية من الشعور بالمسؤولية والحكم العادل من قبل المقيم وكذلك يتطلب جهود كبيرة في الملاحظة ومتابعة سلوك العاملين.<sup>1</sup>
5. **طريقة الاختيار الإجباري:** يقوم الرئيس بوضع استمارة تقييم تتكون من مجموعة من العبارات مقسمة إلى مجموعات، حيث تحتوي كل مجموعة على أربع عبارات فيها عبارتين تمثلان الصفات المرغوبة وعبارتين تمثلان الصفات الغير مرغوبة في أداء العامل، ويقوم الرئيس باختيار عبارتين اثنتين واحدة للصفة المرغوبة وأخرى للصفة الغير مرغوبة، دون أن يكون للرئيس علم مسبق للعبارات أو قيمتها وكل ما هو مطلوب هو أن يختار بموضوعية إحدى إجابتين أمام كل عبارة: نعم أو لا.<sup>2</sup>

#### شكل رقم (06): مثال تطبيقي لعبارات التقييم الإجباري

اختر عبارة واحدة من العبارتين (01) و(02) وعبارة واحدة من العبارتين (03) و (04)
1 ابتكر حولا جديدة للمشكلات التي يواجهها في العمل
2 يجيد التعامل مع ضغوط وأزمات العمل
3 لا يحدد أولويات لأهداف العمل
4 لا يتعاون مع زملائه ورؤسائه

**المصدر:** زهير ثابت؛ كيف تقيم أداء الشركات والعاملين؟؛ دار قباء للطباعة والنشر

والتوزيع؛ القاهرة؛ 2001؛ ص121

<sup>1</sup> علي محمد ربابعة؛ مرجع سبق ذكره؛ ص91

<sup>2</sup> زهير ثابت؛ مرجع سبق ذكره ؛ ص 122

نلاحظ من خلال المثال في الشكل السابق أنه يتعين على الرئيس أن يختار الصفة من بين العبارتين الأولى والثانية، وصفة من العبارتين الثالثة والرابعة التي يراها مناسبة وتصف سلوك الفرد الفعلي سواء كانت تلك الصفات سلبية أو إيجابية.

### عيوب هذه الطريقة

تتمثل عيوب هذه الطريقة في<sup>1</sup>:

- أ. صعوبة إعداد العبارات التي تكون منطبقة على العمل أو الوظيفة التي يؤديها العامل؛
- ب. عدم استخدامها إذا كان الهدف من التقييم استخدام الجواب الذي يحتاج إلى تطوير في أداء الفرد.

### ثانياً: الطرق الحديثة

ظهرت هذه الطرق نتيجة للتطور الحاصل في مجال الإدارة ومن أبرزها:

1. **مقياس التدرج على الأساس السلوكي:** ويسمى مقياس التوقع السلوكي، يعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تضمنتها طريقتي التدرج البياني والأحداث الحرجة، حيث يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفات وسلوكيات تكون مرتبطة بمتطلبات العمل، وتحتوي الأعمدة على مستويات مختلفة ( ممتاز؛ جيد؛ متوسط؛ مقبول؛ ضعيف) ويتم من خلالها تقييم العامل بناء على درجة امتلاكه لتلك الصفات والسلوكيات المرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية.

### مزايا هذه الطريقة

- أ. تقلل من الأخطاء المرتبطة بعملية التقييم بسبب تحديدها لأبعاد العمل المقيم وملاءمتها للفرد العامل؛
- ب. زيادة الصدق والموضوعية لهذا المقياس بسبب توضيح المشاركة بين الأفراد العاملين الذين يمتلكون مهارات وقدرات؛
- ت. تحديد نقاط الضعف مما يساعد في تحديد احتياجات التدريب للعاملين؛
- ث. تقليل الصراع بين العاملين حول نتائج التقييم.

<sup>1</sup> علي محمد رابعة؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 94

### عيوب هذه الطريقة

- أ. ارتفاع التكاليف والوقت والجهد المطلوبين في تطوير المقاييس وتنفيذها؛
- ب. تستخدم فقط للأعمال التي تحتوي على سلوكيات ملاحظة وإهمالها للأعمال الذهنية والإبداعية.<sup>1</sup>
2. **مقياس الملاحظات السلوكية:** ظهرت هذه الطريقة لتتلاقى عيوب طريقة التدرج على أساس السلوك، حيث يتم تحديد الأبعاد السلوكية ويقوم المقيّم بملاحظة وترتيب الأبعاد على خمسة أوزان لكل بعد ومن ثم يتم تجميع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد لكل بعد من أبعاد العمل، تتميز هذه الطريقة بأنها تركز على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوقع.<sup>2</sup>
3. **طريقة الإدارة بالأهداف والنتائج:** وفق هذه الطريقة يطلب الرئيس من كل مرؤوس أن يحدد بنفسه مجموعة من الأهداف التشغيلية قصيرة المدى ومجموعة من الأساليب التي يستطيع تحسين أدائه بها ويقوم الرئيس بمقابلة المرؤوس لبحثا معا عن أفضل الأساليب لتحقيق هذه الأهداف.<sup>3</sup> ويلخص **دوغلاس ماجريجور** هذه الطريقة بالخطوات التالية:<sup>4</sup>
  - أ. يعد الموظف ملخصا للخطوط العريضة لوظيفته كما يحدث فعلا في الواقع ويناقش المشرف على عملية التقييم والموظف هذا الملخص ويعدلان فيه؛
  - ب. يحدد الموظف أهدافا معينة لفترة زمنية محددة ويناقش الموظف مع رئيسه هذه الأهداف ويحددان الأساليب في سبيل الوصول إليها؛
  - ت. بعد نهاية الفترة يقوم المرؤوس بتقييم نفسه موضحا ما أنجزه من أعمال للوصول إلى الأهداف التي سبق تحديدها.

### مزايا هذه الطريقة

- إعطاء الفرصة للمرؤوسين لكي يقيموا أنفسهم عن طريق قياس النتائج التي حققوها؛
- تركز على الأداء المستقبلي وكيفية تحسينه؛
- توضيح المسؤوليات بالنسبة للرئيس والمرؤوس ونظام العمل وتنسيق الجهود؛
- تعطي دورا هاما للمرؤوس في عملية التقييم وزيادة درجة تحكمه في البيئة المحيطة به.

<sup>1</sup> علي محمد ربابة؛ ص ص95؛ 96

<sup>2</sup> المرجع السابق؛ ص 96

<sup>3</sup> زهير ثابت؛ مرجع سبق ذكره؛ ص126

<sup>4</sup> راوية حسن ومحمد سعيد سلطان؛ مرجع سبق ذكره؛ ص ص263؛ 264

### عيوب هذه الطريقة

- تقيس هذه الطريقة أداء الفرد في وظيفته الحالية فقط دون أن تحكم على نجاحه في وظائف أخرى؛
- تتحول عملية تحديد المرؤوس للأهداف بنفسه إلى مجرد عملية مظهرية تستوفي الشكل دون مضمون حقيقي.<sup>1</sup>

**4. طريقة مراكز التقييم:** تستخدم هذه الطريقة لتطوير المديرين ولتقييم أدائهم، لأنَّ إجراءاتها تساعد الأفراد على فهم نقاط القوة والضعف مما يؤدي إلى تطوير الأداء، كما تسعى هذه الطريقة إلى قياس صفات تتضمن التخطيط والتنظيم والعلاقات الإنسانية ونوعية التفكير إضافة إلى مهارات التفاعل والاتصال.<sup>2</sup>

وعليه يمكن القول أنَّ طرق التقييم شهدت تطوراً في تطبيقها داخل المنظمات، فهي تساهم في الخروج بالنقائص التي يعاني منها العامل، مما يستدعي على القائد الخروج بأساليب للتحسين من أداء العاملين.

### المطلب الثالث: أهداف تقييم أداء العاملين

تسعى عملية تقييم الأداء إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في ثلاثة مستويات مختلفة وهي<sup>3</sup>:

#### أولاً: على مستوى المنظمة

تتمثل أهداف عملية تقييم الأداء على مستوى المنظمة في:

1. وضع نظام رقابة فعال وهذا لتسهيل التقييم بين الرئيس والمرؤوسين ويكون على أسس موضوعية؛
2. رفع مستوى تحسين أداء العاملين والاستثمار في قدراتهم مما يساعدهم على التقدم والتطور؛
3. ضمان عدالة المعاملة وذلك باستخدام أسلوب موضوعي لتقييم الأداء وبذلك يكون جزاء العامل بما يستحقه من ترقية وعلاوة على أساس جهد وكفاءة العامل؛
4. احترام نظام العمل وقواعده؛

<sup>1</sup> زهير ثابت؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 127

<sup>2</sup> علي محمد ربابعة؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 97

<sup>3</sup> مؤيد سعيد السالم؛ إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل؛ إثراء للنشر والتوزيع؛ عمان؛ 2009؛ ص 240

5. إيجاد مناخ ملائم وتحسين المحيط الاجتماعي للعمل، من خلال زيادة الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي المستخدمين اتجاه المنظمة؛
6. تحديد تكاليف العمل وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين القائد والتكلفة؛
7. يساعد المؤسسة في وضع معدلات أداء موضوعية ومعايير دقيقة؛
8. وضع أسس في تحديد إستراتيجية الحصول على موارد بشرية ذو كفاءة تتماشى مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة؛
9. التعرف على المستخدمين ذو المواهب والكفاءات العالية، وتوجيه هذه الكفاءات إلى الوظائف التي تتوافق مع إمكانياتهم؛
10. مؤشر لمعرفة مستوى الدافعية ودرجة رضا المستخدمين لتطويرها وزيادة اندماج الأفراد في المنظمة.

#### ثانياً: على مستوى المديرين

يسعى المديرين والمشرفين على عملية تقييم الأداء الحكم على مستوى أداء العاملين، وهو ما يدفع بالمديرين إلى تنمية مهارات الأفراد من خلال :

1. التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي؛
2. الارتقاء بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية أن تكون ملية التقييم وسيلة للتعرف بين المدير والموظفين؛
3. تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

#### ثالثاً: على مستوى المستخدمين

تتمثل أهداف عملية تقييم الأداء التي تعود على المستخدمين فيما يلي :

1. رفع حالة الشعور بالمسؤولية لدى المستخدمين من خلال توليد القناعة لديهم أنّ جهودهم المبذولة تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل؛
2. اقتراح الطرق المناسبة لتطوير سلوك المستخدمين وتجديد بيئتهم الوظيفية؛
3. توفر نتائج التقييم التغذية العكسية للعاملين حيث يعرف من خلالها كل عامل حقيقة أدائه؛
4. دعم العلاقة بين المستخدم والإدارة؛ فالنتائج تؤدي إلى زيادة ثقة المستخدمين اتجاه الإدارة.

### المبحث الثالث: أساليب القيادة في تحسين أداء العاملين

بعد التطرق إلى نظام تقييم أداء العاملين ودوره في محاولة الكشف عن النقائص، والسعي إلى توجيه العاملين وتفادي الأخطاء قبل وقوعها، واستنادا إلى نتائج نظام التقييم تهدف قيادة المؤسسات إلى تحسين أداء العاملين وتحقيق درجة عالية من الفعالية، بالاعتماد على أساليب عديدة كالتحفيز والدافعية والتدريب وانطلاقا من هذا سنتطرق في هذا المبحث إلى المطالب الآتية:

المطلب الأول: مفهوم تحسين أداء العاملين؛

المطلب الثاني: الدافعية؛

المطلب الثالث: التحفيز؛

المطلب الرابع: التدريب.

### المطلب الأول: مفهوم تحسين أداء العاملين

يعرّف تحسين أداء العاملين كغيره من المفاهيم الإدارية بتعريفات عديدة.

#### أولاً: تعريف تحسين أداء العاملين

عرّف محمد قدرى حسن تحسين الأداء كما يلي « تحسين الأداء يعني اتخاذ الإجراءات والقيام بالممارسات التي من شأنها تصحيح الأخطاء والانحرافات التي كشفت عنها عملية تقييم الأداء. »<sup>1</sup>

ويعرّف كذلك استخدام الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين الأداء مجموعة من العناصر كالجودة والإنتاجية والتكلفة.<sup>2</sup>

ويرى محمد جاسم الشعبان ومحمد صالح الأبعج أنّ تحسين الأداء « هو عبارة عن وضع برامج لتدريبها، وتنمية كفاءات الأفراد تحت إشراف وتوجيه المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، بهدف معالجة النتائج السلبية التي تمّ اكتشافها عند تقييم أداء الموارد البشرية. »<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد قدرى حسن؛ إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء؛ تقييم الأداء وتحسين الأداء مؤسسيا وفرديا؛ الدار الجامعية الجديدة؛ الإسكندرية؛ 2015؛ 403

<sup>2</sup> عبد الحكيم أحمد الخزامي؛ تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين؛ مكتبة ابن سينا؛ القاهرة؛ 1999؛ ص11

ومنه يمكن استخلاص التعريف التالي لتحسين أداء العاملين على أنه عملية تتطلب استخدام مجموعة من العناصر المتمثلة في التكلفة والجهد لمعالجة قصور ومشاكل الأداء، بغية تحسين المخرجات وإنتاجية العاملين.

### ثانياً: أهداف تحسين أداء العاملين

تتمثل أهداف تحسين أداء العاملين في ما يلي<sup>2</sup>:

1. تخطيط أداء العامل؛
2. وضع الأهداف بشكل منتظم ويتفق مع الأهداف التنظيمية؛
3. وضع توقعات الأداء؛
4. قياس الأداء الحقيقي للموظف مقابل الأداء المرغوب؛
5. توفير الأسس لتميز أداء العامل؛
6. تحديد الاحتياجات التدريبية؛
7. توجيه وتبادل الاستشارة فيما يتعلق بتحسين الأداء؛
8. تنمية المهارات والقدرات الذهنية للأفراد.

### المطلب الثاني: الدافعية

تعبّر الدافعية عن حالة نفسية لتوجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف، وتعتبر من بين الأساليب المستخدمة في تحسين أداء العاملين.

### أولاً: تعريف الدافعية

يعرّف كل من بورتر وتيسر الدوافع أنها «مجموع العمليات التي تؤثر على مستوى الإثارة والاتجاه والحفاظ على السلوكيات ذات العلاقة بأماكن العمل.»<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد جاسم الشعيان ومحمد صالح الأبعج؛ إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة ط1؛ دار الرضوان للنشر والتوزيع؛ عمان؛ 2014؛ ص260

<sup>2</sup> محمد نويوة وجاهل موسى؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 23

<sup>3</sup> موسى بوترة؛ دور الحوافز في تنمية الموارد البشرية؛ مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير " تخصص علم اجتماع التنمية"؛ جامعة تبسة؛ 2012؛ ص18

ويعرّف كل من بيرلسون وشيزر الدوافع « هي تلك الحالة الدافعة والقوة الداخلية التي تتبع من الفرد والتي تنشط وتحرك الفرد باتجاه هدف واحد.»<sup>1</sup>

ويعرفها مصطفى معاذ « الدافع حاجة غير مشبعة تتبع من داخل الفرد وتؤثر في سلوكه.»<sup>2</sup>

واعتبارا من التعاريف السابقة يمكن صياغة التعريف التالي " الدافعية هي حاجات داخلية للفرد يسعى من خلالها للتحرك نحو اتجاه واحد لإشباع حاجاته وتحقيق أهداف المنظمة".

### ثانيا: تقسيمات الدوافع

قسّم علماء السلوك الإنساني الدوافع إلى<sup>3</sup>:

1. **دوافع أولية:** وتسمى الدوافع الفسيولوجية أو البيولوجية، وهي دوافع فطرية غير مكتسبة تتبع أهميتها أنها تولد طاقة انفعالية للفرد وتتأثر ببيئة الفرد المحيطة به؛
2. **دوافع مكتسبة:** هي تلك التي ترتبط بطبيعة الفرد النفسية والاجتماعية وتتطور من خلال تفاعل الفرد مع عناصر بيئة سواء اجتماعية أو مادية.

### ثالثا: الأداء والدافعية

يحرص المديرون على زيادة أداء الأفراد لتحقيق مستويات عالية من الأداء، وهذا ما يدفع الأفراد للعمل الجاد والإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.

**مستوى الأداء = الدافعية × قدرات الفرد × ظروف العمل<sup>4</sup>.**

نلاحظ من خلال هذه المعادلة أنّ الأداء الجيد يجب توفر ثلاثة متطلبات من بينها الدافعية أي أنّ الفرد يجب أن تكون له الرغبة في العمل، وتوافر قدرات ومهارات وكذلك ظروف حسنة وهذا ما تسعى مختلف القيادات لتوفيرها.

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمد البشير المغربي؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 189

<sup>2</sup> المرجع السابق؛ ص 189

<sup>3</sup> المرجع السابق؛ ص 190

<sup>4</sup> حفيفة مدفوني؛ دور القيادة في تحسين أداء العاملين؛ مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر " تخصص إدارة أعمال المؤسسة"؛ جامعة أم البواقي؛

2015؛ ص 55

### المطلب الثالث: الحوافز

سننتظر في هذا المطلب لثاني وسيلة من وسائل تحسين الأداء ونستعرض مفهومها وأنواعها وكذلك أهميتها داخل المؤسسة.

#### أولاً: تعريف التحفيز

«التحفيز هو عبارة عن ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات، لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعداد لتقديم أفضل ما لديهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء داخل المنظمة.»<sup>1</sup>

ويعرّف كذلك على أنّه إحدى الطرق المادية أو المعنوية أو كليهما، والتي يتم بواسطتهما توجيه وتشجيع الأفراد باتجاه أهداف التنظيم المعتمدة على القناعة ورضا النفس وإتباع الحاجات، كخطوة مرحلية لتحقيق المراحل المرغوبة والمسطرة في الأصل.<sup>2</sup>

#### ثانياً: أنواع الحوافز

اختلف الباحثون في مجال العلاقات الإنسانية والتنظيمات الصناعية في تصنيف موحد للحوافز فقسّم الباحثون الحوافز حسب عدة معايير مختلفة، لكن أبرزها معيار التطبيق وتتمثل في حوافز معنوية وحوافز مادية.<sup>3</sup>

#### 1. حوافز معنوية:

يتم تقديم هذه الحوافز من الرؤساء للمرؤوسين، وتعبّر فيها لهم عن تقديرهم المعنوي نظير الجهود التي قدموها وتعدد الحوافز المعنوية للمرؤوسين في عدة صور منها<sup>4</sup>:

أ. التقدير الاجتماعي: يقوم المدير بعمل اجتماع بالموظفين ويقوم من خلاله ببيان الجهود التي تمّ بذلها للتعبير عن تقديره لهم؛

<sup>1</sup> صالح مهدي محسن العامري وظاهر محسن منصور الغالبي؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 491

<sup>2</sup> ظاهر محمود كلالدة؛ الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية؛ دار زهران للنشر؛ عمان؛ 2002؛ ص 45

<sup>3</sup> موسى بوترة؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 28

<sup>4</sup> إبراهيم الفقي؛ قوة التحفيز "كيف تحفز الآخرين وتحصل على أفضل ما لديهم" ط1؛ ثمرات للنشر والتوزيع؛ القاهرة؛ 2011؛ ص ص 10؛ 11

- ب. وضع أسماء الموظفين في لائحة الشرف: يتم وضع وإدراج أسماء وصور الأشخاص الذين قدّموا جهود تستحق التقدير؛
- ت. منح الأوسمة والشعارات: تقوم بعض المؤسسات بمنح أوسمة مختلفة للمرؤوسين نظير جهودهم وذلك ليكونوا حافزا لزملائهم في العمل؛
- ث. الترقية: تعد الترقية أسلوب من أساليب التحفيز المعنوية؛ والتي تعد بمثابة تقدير الجهود التي تم إنجازها من طرف الموظفين.

## 2. حوافز مادية:

- وهي أشد الدوافع الايجابية وأكثرها تحديا لإدارة المؤسسات لارتباطها بتحسين المستوى المعيشي والحياتي للعاملين ، وتتمثل صور الحوافز المادية في<sup>1</sup>:
- أ. صرف العلاوات المختلفة: يقوم المدير بتخصيص مكافآت يتم صرفها للأفراد الذين أدوا مجهود تستحق المكافأة؛
- ب. صرف الرواتب: عند وجود فائض من الربح؛ يقوم القائد باتخاذ قرار لصرف راتب إضافي لكافة الموظفين كوسيلة تقدير لجهودهم على تحقيق هذا الفائض؛
- ت. الخدمات: تسعى بعض المؤسسات تقديم خدمات للموظفين علاوة على الأجر والمكافآت وتختلف أنواع الخدمات التي تقدمها المؤسسة ولكنها تشمل على الخدمات الصحية؛ خدمات غذائية؛ الرعاية الصحية.<sup>2</sup>

## ثالثا: أهمية الحوافز

تكمن أهمية الحوافز في ما يلي<sup>3</sup>:

1. إشباع حاجات ورغبات الأفراد بمختلف أنواعها ومنها الحاجة المادية للنقود والحاجة المعنوية للاحترام والتقدير وإثبات الذات؛
2. شعور العاملين بالعدل والمساواة داخل المنظمة؛
3. جذب المهارات والكفاءات والأدمغة المتميزة إلى المنظمة؛
4. زيادة مستوى رضا العاملين نتيجة إشباع حاجاتهم؛
5. زيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة؛
6. زيادة إنتاج العاملين كما وكيفا؛

<sup>1</sup> إبراهيم الفقي؛ مرجع سبق ذكره؛ ص12

<sup>2</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي؛ مرجع سبق ذكره؛ ص221

<sup>3</sup> عبد العزيز علي حسن؛ الإدارة المميزة للموارد البشرية ط1؛ المكتبة العصرية؛ الإسكندرية؛ 2009 ؛ ص280

7. تنمية روح التعاون بين العاملين داخل المنظمة.

### المطلب الرابع: التدريب

يعتبر التدريب من أساليب القادة في الزيادة من مهارات الموظفين باعتبارهم العنصر الأساسي في المؤسسة.

#### أولاً: تعريف التدريب

التدريب هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله فرداً صالحاً لمزاولة عمله.<sup>1</sup>

ويعرّف كذلك « التدريب هو مجموعة من الوسائل التي تسمح بإعادة تأهيل الأفراد ليكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم، من أجل أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار المؤسسة التي يعملون بها.»<sup>2</sup>

ومنه يمكن أن نستنتج ما يلي:

1. التدريب هو نشاط إنساني؛
2. يهدف التدريب لتطوير مهارات الأفراد؛
3. يهدف التدريب لجعل الأفراد أكثر جاهزية.

#### ثانياً: أنواع التدريب

يقسم التدريب إلى عدة أنواع حسب اعتبارات مختلفة.

#### 1. التدريب حسب مرحلة التوظيف

ويتمثل هذا النوع من التدريب في<sup>3</sup>:

أ. توجيه موظف جديد: يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، وتهدف هذه العملية لتهيئة الموظفين الجدد للعمل وتدريبهم على كيفية أداء العمل؛

<sup>1</sup> السيد عليوة؛ تنمية مهارات مسنولي شؤون العاملين؛ إيتراك للنشر والتوزيع؛ القاهرة؛ 2005؛ ص52

<sup>2</sup> أكرم رضا؛ برنامج تدريب المديرين (كيف تكون مدرباً مؤثراً) ط1؛ دار التوزيع والنشر الإسلامية؛ القاهرة؛ 2003؛ ص16

<sup>3</sup> أحمد ماهر؛ إدارة الموارد البشرية؛ الدار الجامعية الجديدة؛ الإسكندرية؛ 2004؛ ص ص323؛ 325

- ب. التدريب أثناء العمل: ترغب الكثير من المنظمات بتقديم التدريب في موقع العمل لضمان كفاءة أعلى واكتساب مهارات أكثر؛
- ت. التدريب بغرض تجديد المهارة والمعرفة: حين تتقدم معارف الأفراد ومهاراتهم؛ يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لاكتساب مهارات جدد تمكنهم من أداء العمل باستخدام أنظمة جديدة؛
- ث. التدريب بغرض الترقية والنقل: تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد؛
- ج. التدريب للتهيئة على التقاعد: يتم تهيئة الأفراد المقبلين على التقاعد بعمل برامج تدريبية بهدف البحث على طرق عمل جديدة أو الاستمتاع بالحياة أو البحث عن اهتمامات أخرى.

## 2. التدريب حسب الوظائف

ويشمل هذا النوع من التدريب على<sup>1</sup>:

- أ. التدريب المهني والفني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية؛
- ب. التدريب الإداري: يتضمن هذا النوع من التدريب المعارف والمهارات الإدارية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الوسطى أو العليا؛
- ت. التدريب التخصصي: يتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى ومتخصصة من المهارات الفنية والمهنية.

## 3. التدريب حسب مكان العمل

- أ. التدريب داخل المنظمة: تقوم المنظمة بالإشراف على تصميم برامج تدريبية أو دعوة المشرفين وهناك نوع آخر يسمى بالتدريب في مكان العمل، حيث يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل<sup>2</sup>؛
- ب. التدريب خارج المنظمة: تستعين المنظمات بمؤسسات خاصة سواء مكاتب خاصة أو مؤسسات تدريبية ونقل موظفيها للقيام ببرامج تدريبية<sup>3</sup>؛
- ت. البرامج الحكومية: تقوم الدولة أحياناً بدعم برامج التدريب، وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية أو الدولية لرفع المهارات في المجالات التي تهتم بها الدولة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عصام عبد اللطيف عمر؛ الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل؛ نيو لينك للنشر والتدريب؛ القاهرة؛ 2015؛ ص44

<sup>2</sup> أحمد ماهر؛ مرجع سبق ذكره؛ ص328

<sup>3</sup> المرجع السابق؛ ص328

<sup>4</sup> عصام عبد اللطيف عمر؛ مرجع سبق ذكره؛ ص45

ثالثاً: مزايا التدريب

يعود التدريب بمزايا سواء للفرد العامل أو المنظمة؛ وتتمثل هذه المزايا في<sup>1</sup>:

**1. المزايا التي تعود على الفرد:**

- اكتساب الفرد للخبرات التي تؤهله للارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر؛
- اكتساب الفرد لمواصفات ومهارات تؤهله لشغل مناصب قيادية؛
- اكتساب الفرد للمرونة في حياته العملية، إذ يمكنه التدريب من تغيير اتجاهه المهني من عامل عادي إلى عامل مهني أو من كاتب إلى إداري وهكذا التدريب التخصصي؛
- تنمية النواحي السلوكية للفرد واكتسابه لصلاحيات العمل ضمن مجموعات جديدة أرقى؛
- رفع الروح المعنوية نتيجة احترام الفرد لمستواه في العمل والخبرات الواسعة التي يكتسبها.

**2. المزايا التي تعود على المنظمة:**

- السرعة في إنجاز الأعمال بطريقة علمية سليمة؛
- تحقيق أكبر طاقة من الإنتاج وأرفع مستوى؛
- الارتقاء بمستوى الخدمات الخبرات الإدارية والتخصصية؛
- انتظام العمل بين قيادة المؤسسة وأفرادها من أجل تحقيق الهدف المنشود؛
- توفير الوقت وتدبير اختصار النفقات؛
- التقليل من أعباء الإشراف لما يهيئ للقادة الوقت والظروف المناسبة لتوجيه طاقاتهم للارتفاع بمستوى العمل والإنتاج.

<sup>1</sup> فتحي قابيل محمد متولي؛ التوجيه الإسلامي في التدريب الإداري؛ الهيئة المصرية العامة للكتاب؛ مصر؛ 1990؛ ص ص18؛19

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل يمكن القول أنّ المورد البشري يشكل أهمّ ثروة في المؤسسة باعتباره المسؤول عن النتائج المحققة، ويتأثر أداء العاملين بمجموعة من المشكلات تلزم المؤسسة التعرف عليها لحصر ما تسببه من نقاط ضعف لكل عامل داخل المؤسسة، وهذا ما يقودنا للحديث عن تقييم الأداء حيث يحرص القائمون على عملية التقييم باختيار الطريقة المثالية لعملية التقييم بسبب تعدد الطرق وعدم وجود طريقة واحدة وذلك حسب نشاط المؤسسة والأهداف والسياسات التي تنتهجها.

وتؤثر القيادة الإدارية في سلوك وأداء العاملين من خلال انتهاج أساليب للتحسين من أداء موظفيها، كالترتيب والتحفيز والمكافآت التي تشبع حاجات الأفراد، وتجعلهم يشعرون بالرضا لتقديم أداء أفضل والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

## الفصل الثالث

دراسة ميدانية لدور القيادة الإدارية في تحسين  
أداء العاملين

## مقدمة الفصل:

بعد أن تطرقنا في الفصلين السابقين إلى القيادة الإدارية والتعرف على مختلف العوامل التي تؤثر في القيادة وكذلك تقديم الصفات التي يتوجب على القائد الإداري التحلي بها لقيادة الأفراد، وإبراز مختلف الوسائل التي ينتهجها القادة الإداريين للدفع و تعزيز أداء العاملين في المؤسسة، لذلك خصصنا هذا الفصل للدراسة الميدانية وإسقاط ما تطرقنا إليه في الفصلين السابقين على أرض الواقع، ومحاولة الاستفادة من الخبرات الميدانية لاستخلاص نتائج تساعدنا في هذا البحث، وقد وقع اختيارنا على المؤسسة العمومية الاقتصادية للقطن الممتص والأضمة الجراحية بولاية بومرداس.

وبناء على هذا سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول:** التعريف بالمؤسسة محل الدراسة؛

**المبحث الثاني:** منهجية الدراسة الميدانية؛

**المبحث الثالث:** تحليل نتائج الدراسة.

## المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

من خلال فترة التربص بالمؤسسة ارتأينا أن نتطرق في هذا المبحث إلى لمحة تاريخية عن مؤسسة سوكوتيد وعرض مختلف المواد التي تنتجها المؤسسة، إضافة إلى الهياكل التنظيمية التي تحتويها المؤسسة محاولين إبراز مختلف المهام التي تقوم بها كل مديرية.

## المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

أولاً: لمحة تاريخية عن نشأة وتطور مؤسسة سوكوتيد

مؤسسة سوكوتيد (socothyde) هي مؤسسة اقتصادية عمومية (EPE)، أنشأت هذه الشركة بموجب مرسوم وزاري مشترك في 17 أفريل 1970، مما جعل المداورات رقم 01 المؤرخة في 11 مارس 1970 لمجلس الشعب في ولاية تيزي وزو قابلة للتنفيذ، حتى عام 1985 عندما نُقلت إلى ولاية بومرداس عقب إعادة تقسيم الدوائر الإدارية.

في 08.01.1996 غيّرت مؤسسة سوكوتيد وضعها القانوني لتصبح شركة مساهمة (SPA) وهي شركة مساهمة برأس مال يقدر ب 100 مليون دينار، ارتفع رأس مال الشركة اعتباراً من 29.11.1999 إلى 300 مليون دينار ثم إلى 540 مليون دينار في 12.04.2004 وفي 19.05.2015 أصبح رأس المال يقدر ب 1170 مليون دينار.

كما كانت مؤسسة سوكوتيد جزء من محفظة شركة إدارة الاستثمارات الحكومية " صيدلة الكيمياء" بعد ذلك دخلت الهيئة الوطنية للصناعات الكيماوية من جديد مجموعة الصناعات الكيماوية، التي تم إنشاؤها في 23 فبراير 2015 بعد إعادة الهيكلة الجديدة وأعيدت تسمية المزيد من التخصصات الكيماوية الجزائرية في 19 نوفمبر 2015.

والشكل التالي يوضح مراحل تطور المؤسسة:

شكل رقم (07): مراحل تطور مؤسسة سوكوتيد



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات المؤسسة

ثانيا: الموقع الجغرافي والمساحة

تتمتع مؤسسة سوكو تيد بموقع استراتيجي هام يسهل لها القيام بمختلف الأنشطة مع مختلف المتعاملين معها، فهي تقع في مدينة يسر ولاية بومرداس شرق الجزائر العاصمة التي تبعد عنها حوالي 60 كلم، كما تبعد عن ولاية تيزي وزو ب 44 كلم، كما تتربع المؤسسة على مساحة تقدر ب 85345 م<sup>2</sup> موزعة كالتالي:

1. وحدة يسر: انطلق هذا المصنع في 1971 وهو مختص في صناعة الضمادات والمنتجات القطنية تقدر مساحته ب 72855 م<sup>2</sup>.
2. وحدة برج منايل: انطلقت هذه الوحدة في الإنتاج بداية سنة 2002 وهي متخصصة في صناعة منتجات النظافة الجسدية والمنشفات الطبية تتربع على مساحة تقدر ب 12490 م<sup>2</sup>.

ثالثا: منتجات مؤسسة سوكو تيد

تتخرق مؤسسة سوكو تيد بأنواع عديدة من المنتجات ملخصة في الجدول الآتي:

**جدول رقم (04): المنتجات التي توفرها مؤسسة سوكو تيد**

المنتجات القطنية	منتجات النظافة الجسدية	منتجات الضمادات	منتجات الشاش
• قطن طبي	• حفاظات الصبيان	• ضمادات ذات المسام الصغير	• ملفوفات الشاش
• قطن تلميع	• حفاظات	• ضمادات ذات ثقوب	• كمادات معقمة
• قطن كرات	• منشفات عادية	• ضمادات ذات الامتداد المتعدد	• كمادات مطهرة
• قطن مائي	• منشفات الصبيان		• كمادات مرنة
			• ملفوفات مطاطية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات مقدمة من المؤسسة

رابعاً: أهداف مؤسسة سوكو تيد:

تتطلع مؤسسة سوكو تيد إلى مجموعة من الأهداف مستقبلاً؛ والتي تتمثل في<sup>1</sup>:

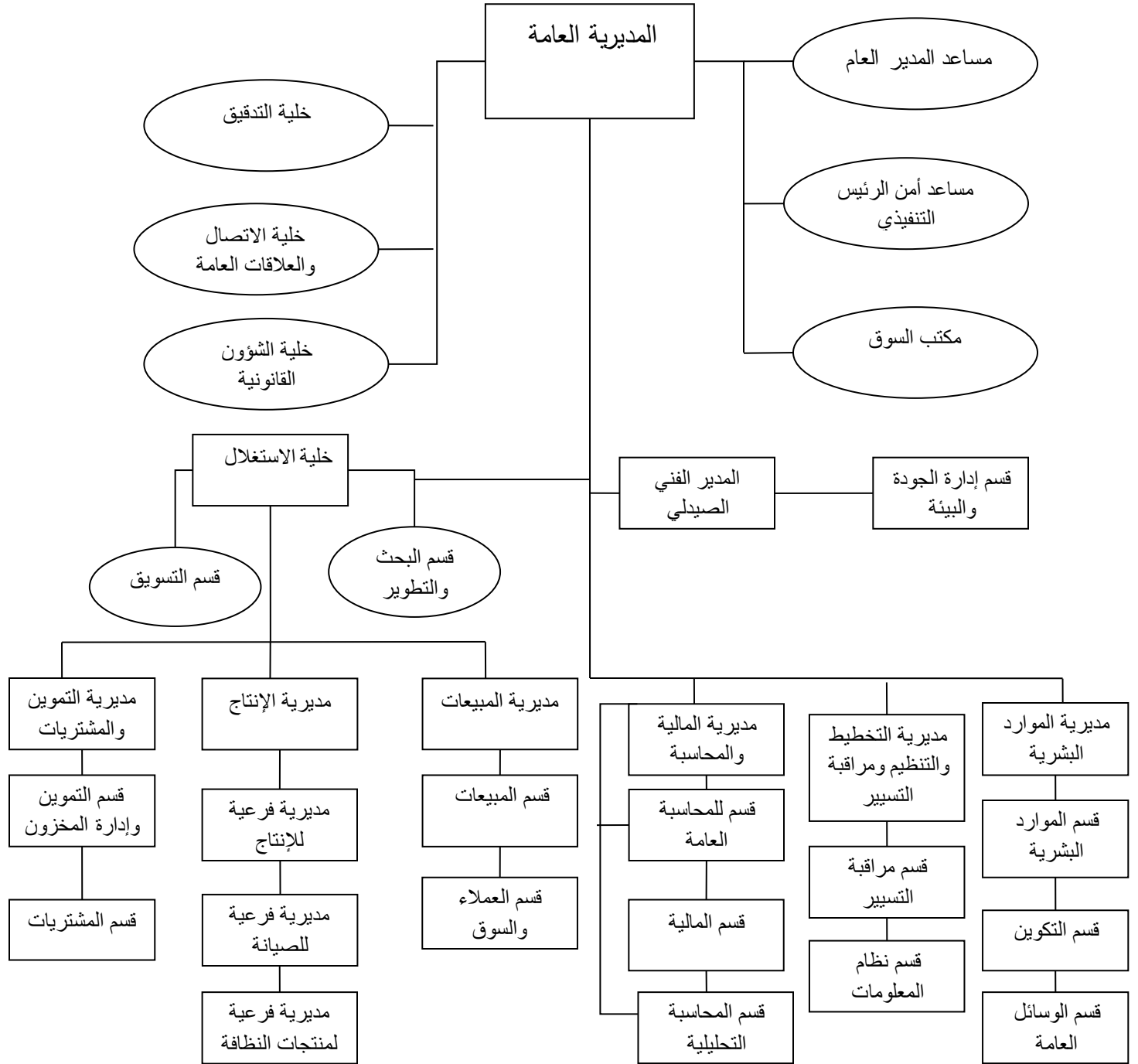
1. المحافظة على الريادة الوطنية في صناعة المنتجات الصيدلانية ومنتجات النظافة؛
2. تنويع الصناعة ودخول السوق الوطنية بمنتجات جديدة تستجيب لتطلعات زبائنها؛
3. ولوج السوق الدولية والبدائية عبر تصدير المنتجات إلى الدول المجاورة؛
4. الرفع من مستوى أداء عمال المؤسسة عبر تخطيط برنامج للتدريب بالتنسيق مع بعض المؤسسات الخاصة المختصة في هذا المجال.

المطلب الثاني: الهياكل الإدارية لمؤسسة سوكو تيد

يعتبر الهيكل التنظيمي من بين العوامل التي تضمن نجاح المؤسسة، لذلك فإن مؤسسة سوكو تيد وضعت هيكلًا تنظيميًا يتماشى وأهدافها المسطرة ويكون مناسباً لبيئة عملها، ويتضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة التقسيمات التالية:

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد بوسعدي محمد أمين؛ رئيس مديرية الموارد البشرية؛ يوم 16-05-2021 على الساعة 14:25؛ بمقر مؤسسة سوكو تيد بـسـرـ  
يومرداس

شكل رقم (08): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوكوويد



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات المؤسسة

ويمكن شرح مهام كل مديرية في مؤسسة سوكوتيد كالتالي<sup>1</sup>:

### 1. المديرية العامة:

تحتوي المديرية العامة على عدد كبير من الخلايا التي تخضع لسلطتها، على غرار خلية التدقيق الداخلي و خلية الاتصال والعلاقات العامة و خلية الشؤون القانونية، تعمل هذه المديرية على التنسيق بين مختلف الدوائر الأخرى كما تقوم بعملية الجرد السنوي بالتنسيق مع مديرية المحاسبة والمالية ومن مهامها أيضا تفقد مخزون المواد الأولية للمؤسسة.

### 2. مديرية المشتريات والتموين:

تخضع هذه المديرية لخلية الاستغلال، وتعتبر مديرية التموين والمشتريات مفتاحية بالنسبة للمؤسسة حيث تتمثل مهامها في :

- القيام بعمليات التفاوض مع الموردين من أجل إمداد المؤسسة بحاجياتها من مواد أولية (المواد الخام؛ المواد الكيميائية ..)، وذلك حسب حاجة المؤسسة وحسب برنامج التموين المسطر منها؛
- دراسة مصادر التموين وتحليل عروض الشراء؛
- المحافظة على توازن مخزون المؤسسة.

### 3. مديرية المحاسبة والمالية:

تحتوي هذه المديرية على ثلاث أقسام وهي قسم المحاسبة العامة، قسم المحاسبة التحليلية وقسم المالية، ومن مهامها:

- المراقبة والمتابعة المالية لكل منتج من منتجات المؤسسة؛
- إعداد الكشوف المالية؛
- إعداد الدراسات المالية والتحليلية بناء على الوقائع المالية للمؤسسة.

### 4. مديرية الإنتاج :

تحتوي مديرية الإنتاج على ثلاثة مديريات فرعية، مديرية فرعية للإنتاج ومديرية فرعية للصيانة، ومديرية فرعية لمنتجات النظافة وتتمثل مهامها في:

<sup>1</sup> بناء على معطيات المؤسسة

- الإشراف المباشر لعملية الإنتاج الذي يعتبر النشاط الرئيسي لمؤسسة سوكو تيد؛
  - العمل على إصلاح الآلات والقيام بإجراءات الصيانة؛
  - اختيار وطلب المواد اللازمة في عملية الإنتاج.
5. مديرية التخطيط والتنظيم ومراقبة التسيير:

تحتوي هذه المديرية على قسم التخطيط ومراقبة التسيير، وقسم التنظيم ونظام المعلومات ومن أبرز مهامها:

- تحديد خطة واضحة للمؤسسة من أجل إنجاز أهدافها؛
- مراقبة الأداء في المؤسسة بصفة عامة .

#### 6. مديرية الموارد البشرية:

تحتوي هذه المديرية على ثلاث أقسام وهي قسم الموارد البشرية؛ قسم التكوين وقسم الوسائل العامة ومن مهامها الرئيسية:

- وضع السياسة الاجتماعية للمؤسسة وضمان تنفيذها؛
- تسيير العمال والقيام بدورات تكوينية لهم، كما تسهر بمتابعة ملفات العمل (العطل المرضية؛ الأجور؛ الغيابات...؛)؛ الحرص على تطبيق اللوائح التنظيمية في إدارة العمال؛
- دراسة مكان العمل وضمان توفير الظروف الملائمة للعاملين.

#### 7. مديرية المبيعات

تحتوي هذه المديرية على قسم العملاء والسوق، قسم الجدولة وإدارة المخزون ومن مهامها:

- دراسة متطلبات السوق والعمل على توفير طلبات الزبائن؛
- وضع الأهداف الإستراتيجية للمبيعات عبر دراسة وتحليل المبيعات السابقة.

ومنه يمكن القول أنّ الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوكو تيد وضع بطريقة مدروسة وبما يتناسب مع نشاط البيئة التي تحيط بها للعمل على تحقيق النتائج المرغوب فيها

وختاماً نلاحظ أنّ مؤسسة سوكو تيد تعتبر مؤسسة وطنية قديمة النشأة ذات علاقات إستراتيجية هامة على المستوى الوطني.

## المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى التعمق في موضوع القيادة الإدارية ودورها في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سوكو تيد، حيث سنعرض في هذا المبحث منهج الدراسة المستخدم، وكذلك الوقوف على مختلف وسائل جمع البيانات التي تلازم الموضوع، و تقديم البرمجيات الإحصائية المستعملة.

ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى المطالب التالية:

المطلب الأول: المنهج ومجتمع الدراسة؛

المطلب الثاني: وسائل جمع البيانات والبرمجيات الإحصائية المستعملة.

## المطلب الأول: المنهج ومجتمع الدراسة

بما أنّ دراستنا تهدف إلى الوقوف على دور القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين ونظرا لطبيعة إشكالية الموضوع التي تستلزم تفسير وتحليل البيانات، فإننا التزمنا في هذا البحث على منهج يساعدنا للوصول إلى النتائج بكل دقة وموضوعية تمكننا من الإجابة على الإشكالية الرئيسية.

أولاً: منهج الدراسة

اتبعنا عند دراستنا لظاهرة القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء على مجموعة من الخطوات المنظمة والمتسلسلة من أجل تحقيق أهداف البحث، لذلك اعتمدنا على المنهج التحليلي، حيث يعتبر المنهج التحليلي من أكثر المناهج المستخدمة في مجال العلوم التجارية حيث يسمح لنا بالوقوف على مختلف الأسباب وتحليل النتائج من أجل الوصول إلى تعميمات مقبولة.

ثانياً: مجتمع الدراسة

## 1. حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية في المؤسسة محل الدراسة المتمثلة في مؤسسة سوكو تيد فرع يسر\_ ولاية بومرداس.
- **الحدود البشرية:** تتمثل في عمال مؤسسة سوكو تيد فرع يسر من إدارات وعمال تنفيذ وأعوان التحكم، ويأتي توزيعهم كما هو في الجدول التالي:

جدول رقم(05): التوزيع الوظيفي لعمال مؤسسة سوكوتيد (فرع يسر)

الفئة الوظيفية	عدد العمال
إطار مسير	04
إطار ممتاز	24
إطار متوسط	62
متحكم	53
عون تنفيذ	374
المجموع	517

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات مقدمة من المؤسسة

➤ **الحدود الزمانية:** يتمثل المجال الزمني في المدة التي استغرقتها الدراسة الميدانية؛ والمحددة من 18 جانفي 2021 إلى 25 ماي 2021.

## 2. مجتمع البحث:

مجتمع البحث هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي يجرى عليها البحث<sup>1</sup>؛ ويشمل مجتمع البحث في هذه الدراسة على كل عمال مؤسسة سوكوتيد فرع يسر من قادة ومرؤوسين.

## 3. عينة الدراسة

تمثل عينة الدراسة جزء من مجتمع الدراسة وممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل، ويمكن تعميم نتائج العينة على باقي مجتمع الدراسة الذي يتكون من عمال مؤسسة سوكوتيد فرع يسر (عون تنفيذ؛ متحكم؛ إطار متوسط؛...)، لذا قمنا باختيار عينة تمثل نسبة 20% من مجتمع الدراسة الذي يتكون من 517 عامل بالمؤسسة، وهي نسبة ممثلة باعتبار أن مجتمع البحث كبير جدًا ويصعب التحكم فيه، وعليه قمنا بتوزيع 103 استمارة وقمنا باسترجاع 87 استمارة منها 52 صالحة للدراسة أي بنسبة تقدر ب 50,48% من مجموع الاستمارات الكلي.

<sup>1</sup> سعيد إسماعيل صيني؛ قواعد أساسية في البحث العلمي ط1؛ مؤسسة الرسالة؛ بيروت؛ 1994؛ ص220

**المطلب الثاني: وسائل جمع البيانات والبرمجيات الإحصائية المستعملة**

يهدف الحصول على نتائج أكثر واقعية وموضوعية استخدمنا مجموعة من الوسائل لتسهيل عملية جمع البيانات والمعلومات.

أولاً: وسائل جمع البيانات

**1. الاستبيان:**

يعتبر الاستبيان وسيلة شائعة في مختلف البحوث والدراسات، حيث يهدف إلى التعرف على آراء واقتراحات عينة الدراسة حول موضوع ما، لذلك قمنا بإعداد استبيان وذلك عبر المراحل التالية:

**أ. مرحلة إعداد الاستبيان**

استناداً إلى الفصلين الأول والثاني وبالاعتماد على بعض الدراسات السابقة حول موضوع القيادة الإدارية، وبناء على إشكالية البحث قمنا بإعداد مجموعة من الأسئلة التي تتمحور في:

- **المحور الأول: المعلومات الشخصية،** ويشمل على مجموعة من المعلومات الشخصية حيث يضم 6 فقرات وهي:
  - الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في المؤسسة، الفئة الوظيفية، الاستفادة من الترقية.
- **المحور الثاني: أسلوب القيادة في المؤسسة،** ويضم المحور 10 عبارات من العبارة (10\_01) وقد تضمن أسئلة حول أسلوب القيادة في المؤسسة واهتمامات القائد بمرؤوسيه.
- **المحور الثالث: أساليب القيادة للتحسين من أداء العاملين؛** يحتوي المحور على 05 عبارات من العبارة، ويتم الإجابة عليها وفق سلم لكارث:

**جدول رقم(06): درجات سلم لكارث الخماسي**

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

**المصدر:** من إعداد الطالب

## ب. صدق وثبات الاستبيان

بعد الانتهاء من بناء الأسئلة الأولية تم القيام بما يلي:

- **صدق الاستمارة:** تم عرض أسئلة الاستبيان على الأستاذ المشرف، بهدف معرفة مدى دقة وموضوعية الأسئلة التي تحتويه الاستمارة ومدى ملائمتها لمحاور الدراسة، وأبدى الأستاذ المشرف قبوله وموافقته على الأسئلة المقدمة.
- **ثبات الاستمارة:** يقصد بثبات الاستمارة هو أنه عند إعادة استعمال الاستمارة على نفس عينة الدراسة فإن النتائج تبقى ثابتة ولا تتغير، ولاختبار ثبات الاستمارة قمنا بحساب معامل ألفا كرنباخ وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (07): قياس ثبات الاستمارة باستعمال معامل ألفا كرنباخ

معايير الاستبيان	عدد العبارات	معامل ألفا كرنباخ
أسلوب القيادة في المؤسسة	10	,739
أساليب القيادة في تحسين أداء العاملين	05	,817
الاستبيان	15	,825

**المصدر:** من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل ألفا كرنباخ = 825، وهي نسبة مرتفعة تدل على ثبات الاستبيان.

## 2. الملاحظة:

تعد الملاحظة إحدى الوسائل المستخدمة في البحث العلمي، فأثناء فترة تواجدنا في مؤسسة سوكويتيد في الفترة الممتدة من 2021\_01\_18 إلى 2021\_05\_25 قمنا بمراقبة تصرفات وسلوكيات القادة في التعامل مع المرؤوسين داخل المؤسسة، أي أن ملاحظتنا كانت مقصودة تسير وفق خطة مرسومة للبحث وذلك بهدف الخروج بمعلومات وملاحظات تفيدنا في فهم ظاهرة القيادة.

## 3. المقابلة:

تعتبر المقابلة من الأدوات البارزة في الدراسات والبحوث العلمية، حيث تهدف إلى جمع والحصول على المعلومات والبيانات، ولقد قمنا بإجراء مقابلة مع رئيس دائرة الموارد البشرية للحصول على معلومات أكثر توثيقاً وتمّ طرح مجموعة من الأسئلة التي تساعدنا في البحث ( أنظر الملحق 02).

ثانيا: البرمجيات الإحصائية المستخدمة**1. برنامج Excel 2007**

بعد قيامنا باسترجاع إجابات الاستبيان قمنا بوضع وتقرير الاستبيان في برنامج Excel لتسهيل عملية نقلها إلى برنامج spss، كما قمنا بإنجاز بعض الأشكال البيانية نظرا للخصائص التي يتميز بها البرنامج.

**2. برنامج spss**

يعتبر برنامج الحاسوب الحزمة الإحصائية لتحليل العلوم الاجتماعية spss أحد الوسائل المستخدمة في تحليل البيانات، حيث قمنا باستخدام نسخة (26. 0) SPSS version. 26.0

باستعمال الأساليب الإحصائية وهذا ما سمح لنا بحساب:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة؛
- المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات العينة؛
- ضبط الدراسة في جدول وتمثيلها بيانيا؛
- حساب معامل ألفا كرنباخ لقياس درجة ثبات الاستمارة.

## المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

تعتبر عملية تحليل نتائج الدراسة أهم مراحل البحث العلمي الميداني، وهي المرحلة التي تبني على أساسها نتائج الدراسة الميدانية، حيث سنقوم بعرض وتحليل أسئلة الاستبيان الموزعة على أفراد الدراسة لمؤسسة سوكويتيد، والتي تم تصنيفها لمحورين أساسيين: محور أسلوب القيادة في المؤسسة ومحور أساليب القيادة في تحسين أداء العاملين؛ كما سيتم تحليل المقابلة التي تم إجرائها مع رئيس مديرية الموارد البشرية لمؤسسة سوكويتيد.

ومنه سنتطرق في هذا المبحث إلى المطالب التالية:

المطلب الأول: التحليل الوصفي لعينة الدراسة؛

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي للاستبيان؛

المطلب الثالث: تحليل المقابلة.

## المطلب الأول: التحليل الوصفي لعينة الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب للخصائص الوصفية لعينة الدراسة على أساس معايير الجنس، السن، الأقدمية في المؤسسة، الفئة الوظيفية؛ وكذا الاستفادة من الترقية ومعيار الترقية.

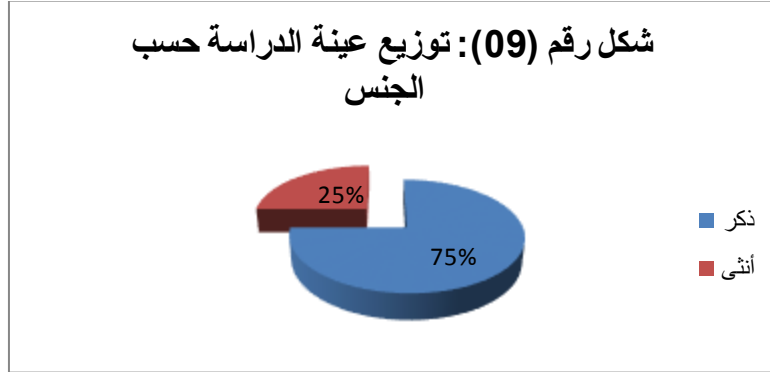
## أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس من خلال الجدول والشكل التاليين:

## جدول رقم(08): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
75%	39	ذكر
25%	13	أنثى
100%	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات الجدول

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني، أنّ 75% من أفراد العينة ذكور و 25% منهم إناث وهذا راجع لطبيعة العمل داخل المؤسسة الذي يتطلب جهد كبير في عملية الإنتاج، في حين أنّ عمل الإناث يقتصر فقط على الوظائف الإدارية.

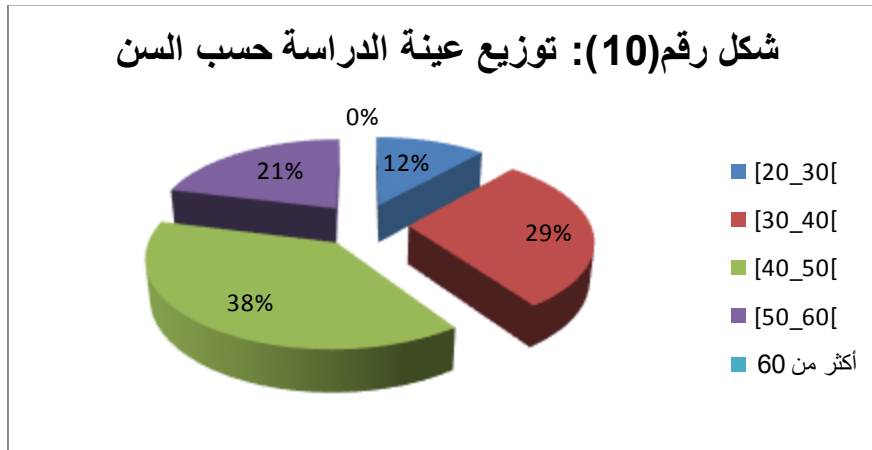
ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب السن

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب السن من خلال الجدول والشكل التاليين:

جدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب السن

النسبة %	التكرار	السن
11,5%	06	]30_20]
28,8%	15	]40_30]
38,5%	20	]50_40]
21,2%	11	]60_50]
00%	00	أكثر من 60
100%	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني أنّ أفراد العينة كانت أعمارهم بين 40 و 50 بنسبة % 38، كما كانت الفئة بين 30 و 40 بنسبة % 29 وغياب تام لفئة الأعمار أكثر من 60 سنة في المؤسسة، ومنه يمكن القول أن المؤسسة تتمتع بطاقات شبابية من 30 إلى 50 سنة بنسبة % 67 تساعد في إنجاز المهام لتحقيق أعلى درجة من الأداء.

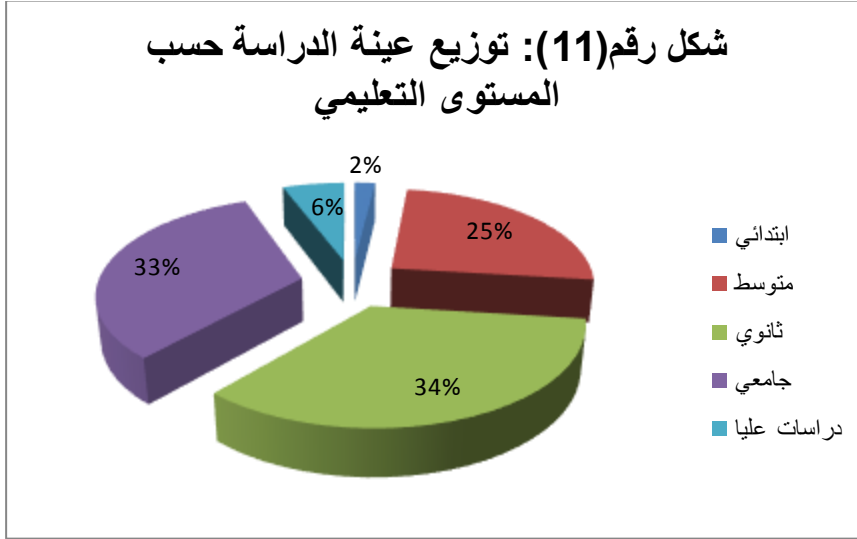
ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي من خلال الجدول والشكل التاليين:

جدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
1,9%	01	ابتدائي
25%	13	متوسط
34,6%	18	ثانوي
32,7%	17	جامعي
5,8%	03	دراسات عليا
100%	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني أنّ 34 % من عينة الدراسة يحملون المستوى الثانوي، و 33 % يحملون المستوى الجامعي، و 25 % من العينة يحملون المستوى المتوسط؛ و 6% يحملون مستوى الدراسات العليا؛ و 2% ذو مستوى ابتدائي؛ وعليه يمكن القول أنّ 39 % من العينة ذو مستوى جامعي فما فوق مما يدل على استثمار المؤسسة في الأفراد ذوي المستوي العلمي الجيد تمكنهم من التحكم في آلات الإنتاج وأداء مهامهم بأعلى درجة من الكفاءة.

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة

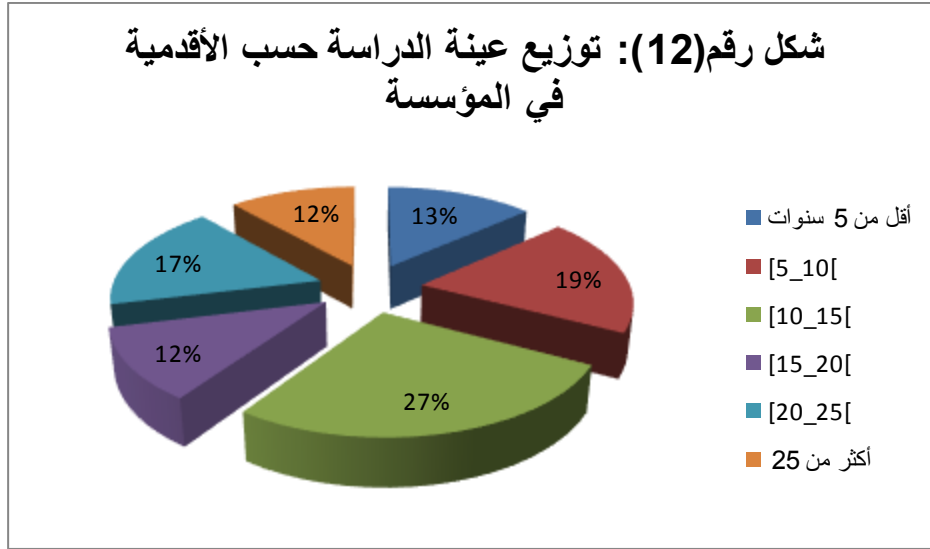
يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة من خلال الجدول والشكل التاليين:

جدول رقم(11): توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في المؤسسة

النسبة%	التكرار	الأقدمية في المؤسسة
13,5%	07	أقل من 5 سنوات
19,2%	10	]10_5[
26,9%	14	]15_10[
11,5%	06	]20_15[
17,3%	09	]25_20[
11,5%	06	أكثر من 25
100%	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

شكل رقم(12): توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني أنّ 13 % من عينة الدراسة يتوفرون على خبرة أقل من 5 سنوات بالمؤسسة و 19 % يتوفرون على خبرة بين 5 و 10 سنوات، و 68 % منهم يتوفرون على خبرة أكثر من 10 سنوات بالمؤسسة مما يدل على اكتسابهم للخبرة المهنية داخل المؤسسة.

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية

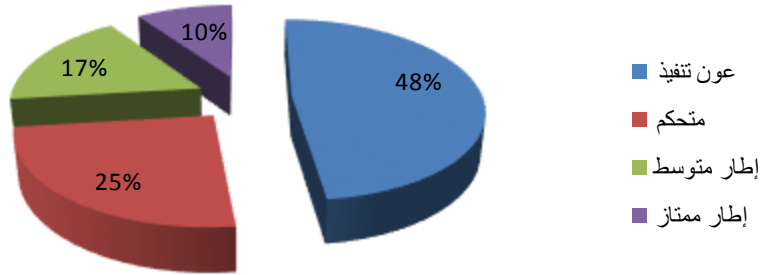
يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية من خلال الجدول والشكل التاليين:

جدول رقم(12): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة الوظيفية

النسبة%	التكرار	الفئة الوظيفية
48,07%	25	عون تنفيذ
25%	13	متحكم
17,3%	09	إطار متوسط
9,6%	05	إطار ممتاز
100%	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

شكل رقم(13): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني أنّ 48% من عينة الدراسة عون تنفيذ، و 25 % منهم عون تحكم في حين قدرت نسبة الإطارات ب 27%.

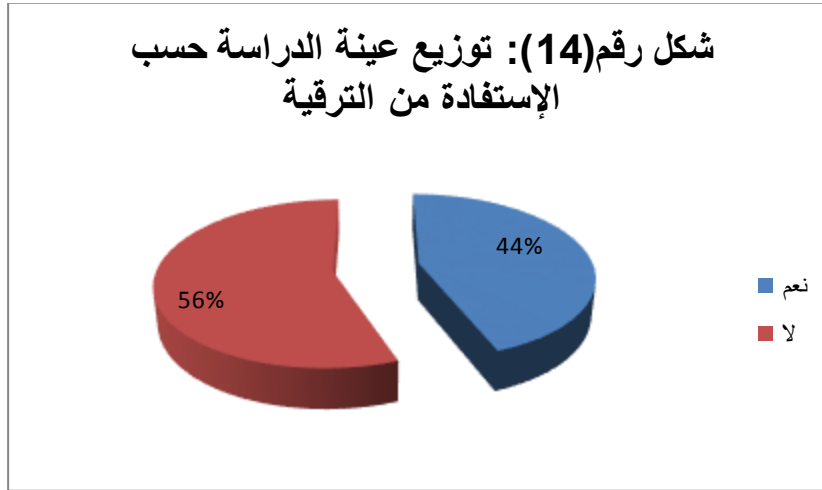
سادسا: توزيع أفراد العينة حسب استفادتهم من الترقية

يمكن توضيح توزيع عينة الدراسة حسب استفادتهم من الترقية في الجدول والشكل التاليين:

جدول رقم ( 13 ): توزيع عينة الدراسة حسب الاستفادة من الترقية

النسبة %	التكرار	الاستفادة من الترقية
44,2%	23	نعم
55,8%	29	لا
100%	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول

مما يلاحظ من الجدول والشكل البياني أنّ 44 % من العينة استفادوا من الترقية في حين 56 % منهم لم يستفيدوا من الترقية، وهذا ما يدل على سياسة المؤسسة التي تطول فيها مدة استفادة الأفراد من الترقية.

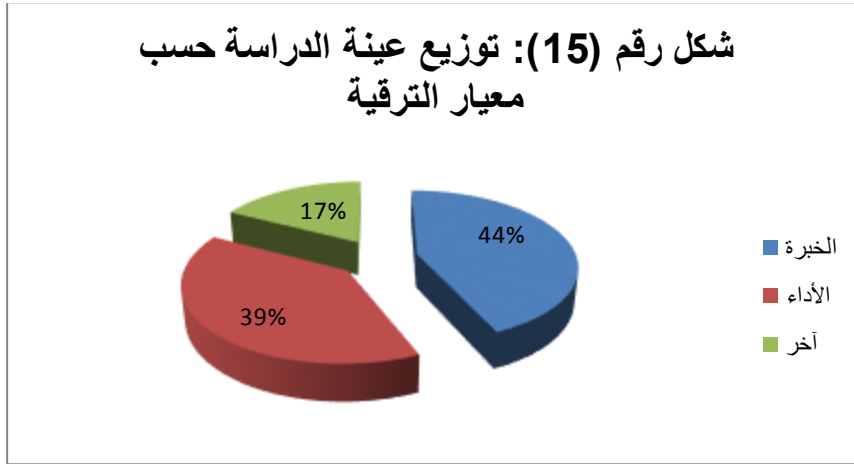
معيّار الترقية:

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة الذين استفادوا من الترقية في الجدول والشكل البياني التاليين:

جدول رقم(14): توزيع عينة الدراسة حسب معيار الترقية

معيار الترقية	التكرار	النسبة %
الخبرة	10	43,47%
الأداء	09	39,13%
آخر	04	17,31%
المجموع	23	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني أنّ 44% ممن استفادوا من الترقية كان على أساس الخبرة، و39% على أساس الأداء و 17 % على أساس معيار آخر، ومنه يمكن القول أنّ المؤسسة تستند على الخبرة في ترقية عمالها.

#### المطلب الثاني: التحليل الإحصائي للاستبيان

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل النتائج المتعلقة باستمارة الاستبيان، ونشير إلى أنّ دراستنا اعتمدت على سلم لكرت الخماسي الذي يحتوي على خمسة درجات من 1 إلى 5 فننتج الدراسة مرتبطة بهذه الدرجات لذلك قمنا بحساب الوسط الفرضي:  $\text{الوسط الفرضي} = \frac{5+4+3+2+1}{5} = 3$  وعليه فإنّ

نتائج الوسط الحسابي تكون كالتالي:

1. إذا كان الوسط الحسابي أقل من 3 فإن مستوى الأثر يكون منخفض مما يدل على رفض العينة لعبارة السؤال؛
2. إذا كان الوسط الحسابي أكبر من 3 فإن مستوى الأثر يكون مرتفع وهو ما يدل قبول العينة لعبارة السؤال .

أولاً: تحليل نتائج المحور الأول ( أسلوب القيادة الإدارية في المؤسسة)

جدول رقم(15): نتائج المحور الأول من الاستبيان

الرقم	عبارة السؤال	التكرار	أوزان عبارات الاستبيان					النسبة
			غير موافق بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
01	يهتم القائد بالأفراد ولو على حساب الإنتاج	التكرار	14	20	16	02	00	
		النسبة%	26,9	38,5	30,8	3,8	00	
02	يمتلك القائد رؤية واضحة نحو المستقبل	التكرار	07	11	25	07	02	
		النسبة%	13,5	21,2	48,1	13,5	3,8	
03	يركز القائد على السلطة ولا يقوم بتفويضها للمرؤوسين	التكرار	03	09	09	23	08	
		النسبة%	5,8	17,3	17,3	44,2	15,4	
04	عند اتخاذ القرار يقوم القائد باستشارتك أو طلب رأيك	التكرار	03	10	06	20	13	
		النسبة%	5,8	19,2	11,5	38,5	25	
05	يشارك القائد في توجيهك أو إرشادك عند وقع لبس عليك	التكرار	03	06	07	28	08	
		النسبة%	5,8	11,5	13,5	53,8	15,4	

مرتفع	1,277	3,230	07	20	11	06	08	التكرار	ينفتح القائد للغة الحوار والتعاون الحقيقي	06
			13,5	38,5	21,2	11,5	15,4	النسبة%		
منخفض	0,950	2,192	00	06	11	22	13	التكرار	يتقبل القائد انتقادات المرؤوسين حول أسلوب قيادته	07
			00	11,5	21,2	42,3	25	النسبة%		
منخفض	1,131	2,884	03	11	25	03	10	التكرار	يعتمد القائد على بناء العلاقات الإنسانية في تعامله مع العاملين	08
			5,8	21,2	48,1	5,8	19,2	النسبة%		
مرتفع	0,952	3,615	08	24	13	06	01	التكرار	عند قيامك بأخطاء يقوم القائد بإجراء جزاءات وعقوبات	09
			15,4	46,2	25	11,5	1,9	النسبة%		
مرتفع	1,177	3,211	05	20	15	05	07	التكرار	يسعى القائد لتطوير نفسه والمرؤوسين ويتبادل الأفكار بحرية معهم	10
			9,6	38,5	28,8	9,6	13,5	النسبة%		
مرتفع	0,592	3,063	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول							

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول يتضح أنّ المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الأول " أسلوب القيادة الإدارية في المؤسسة" قدر ب 3,063 وانحراف معياري إجمالي قدر ب 0,592 وهذا ما يدل على استجابة الأفراد وميلهم لقبول عبارات المحور الأول وجاءت النتائج كالتالي:

بالنسبة للعبارات التي جاء مستوى عباراتها مرتفع حسب تسلسل أهميتها من ( 10,06,03,04,05,09)، أما العبارات ذات المستوى المنخفض كان ترتيبها كالتالي ( 08,02,07,01)؛ ويشير الجدول أنّ العبارة رقم 09 " عند قيامك بأخطاء أو هفوات أثناء العمل يقوم القائد بإجراء جزاءات وعقوبات" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,615 وانحراف معياري يقدر ب 0.952، ثم تليها العبارة رقم 05 " يشارك القائد معك في توجيهك وإرشادك عند وقع لبس عليك أثناء العمل" بمتوسط حسابي يقدر ب

3,615 وانحراف معياري يقدر ب 1,069، ثم تليها العبارة رقم 04 " عند اتخاذ القرار يقوم القائد باستشارتك أو طلب رأيك" بمتوسط حسابي 3,576 وانحراف معياري يقدر ب 1,266، ثم تليها العبارة رقم 03 " يركّز القائد على السلطة ولا يقوم بتفويضها للمرؤوسين" بمتوسط حسابي 3,461 وانحراف معياري يقدر ب 1,128، ثم تليها العبارة رقم 06 " يفتح القائد للغة الحوار والتعاون الحقيقي" بمتوسط حسابي 3,23 وانحراف معياري يقدر ب 1,277، ثم تليها العبارة رقم 10 " يسعى القائد لتطوير نفسه والمرؤوسين ويتبادل الأفكار بحرية معهم" بمتوسط حسابي 3,211 وانحراف معياري يقدر ب 1,177، ثم تليها العبارة رقم 08 " يعتمد القائد على الإقناع الشخصي وبناء العلاقات الإنسانية في التعامل مع العاملين" بمتوسط حسابي 2,884 وانحراف معياري يقدر ب 1,131 ثم تليها العبارة رقم 02 " يمتلك القائد رؤية واضحة نحو المستقبل" بمتوسط حسابي 2,730 وانحراف معياري يقدر ب 0,992، ثم تليها العبارة رقم 07 " يتقبل القائد انتقادات المرؤوسين حول أسلوب قيادته" بمتوسط حسابي 2,192 وانحراف معياري يقدر ب 0,950؛ وتأتي العبارة رقم 01 " يهتم القائد بالأفراد ولو على حساب الإنتاج" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2,115 وانحراف معياري يقدر ب 0,855.

ثانياً: تحليل نتائج المحور الثاني ( أساليب القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين)

جدول رقم (16): نتائج تحليل المحور الثاني من الاستبيان

الرقم	عبرة السؤال	التكرار	أوزان عبارات الاستبيان					النسبة	مستوى الأثر	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
			موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	غير موافق بشدة				
01	تقوم قيادة المؤسسة بتقييم أداء العاملين بصفة دورية	التكرار	04	31	09	05	03		مرتفع	0,979	3,538
		النسبة%	7,7	59,6	17,3	9,6	5,8				
02	تفرض قيادة المؤسسة على العاملين الرقابة للوقوف على مستوى الأداء.	التكرار	01	02	12	20	17		منخفض	0,948	2,038
		النسبة%	1,9	3,8	23,1	38,5	32,7				
03	في حالة تقديم أداء جيد تقوم المؤسسة بمنحك حوافز مادية	التكرار	02	27	18	02	03		مرتفع	0,872	3,442
		النسبة%	3,8	51,9	34,6	3,8	5,8				
04	تعمل قيادة المؤسسة بدورات تكوينية لفائدة العاملين للتحسين من أدائهم	التكرار	10	32	05	03	02		مرتفع	0,929	3,865
		النسبة%	19,2	61,5	9,6	5,8	3,8				
05	تضع المؤسسة اهتماما لتنمية القدرات الإبداعية للعاملين	التكرار	08	19	11	07	07		مرتفع	1,269	3,269
		النسبة%	15,4	36,5	21,2	13,5	13,5				
مرتفع	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني										
مرتفع	0,767	3,230									

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول يتضح أنّ الوسط الحسابي الإجمالي للمحور الثاني " أساليب القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين" قدر ب 3,230 وانحراف معياري يقدر ب 0,767 وهذا ما يدل على موافقة المستجوبين على أسئلة المحور الثاني، وجاءت النتائج كالتالي:

جاءت العبارة رقم 04 " تعمل قيادة المؤسسة دورات تكوينية لفائدة العاملين للتحسين من أدائهم" في المرتبة الأولى بوسط حسابي 3,865 وانحراف معياري يقدر ب 0,929، ثم تليها العبارة رقم 01 " تقوم قيادة المؤسسة بتقييم أداء العاملين بصفة دورية " بوسط حسابي 3,538 وانحراف معياري 0,979، ثم تليها العبارة رقم 03 " في حالة تقديم أداء جيد تقوم المؤسسة بمنحك حوافز سواء مادية " بوسط حسابي 3,442 وانحراف معياري يقدر ب 0,872، ثم تليها العبارة رقم 05 " تضع المؤسسة اهتماما لتنمية القدرات الإبداعية للعاملين" بوسط حسابي 3,269 وانحراف معياري يقدر ب 1,269 وجاءت العبارة رقم 02 " تفرض قيادة المؤسسة على العاملين الرقابة للوقوف على مستوى الأداء." في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي 2,038 وانحراف معياري يقدر ب 0,948.

#### المطلب الثالث: تحليل المقابلة

سنستعرض في هذا المطلب نتائج أسئلة المقابلة التي قمنا بإجرائها مع رئيس مديرية الموارد البشرية لمؤسسة سوكونتيد ( أنظر الملحق رقم 02).

فيما يخص السؤال المتعلق بانعكاس سلوك القائد على أداء العاملين في المؤسسة، كانت إجابة رئيس مديرية الموارد البشرية، أنّه نعم تنعكس سلوكيات القائد على أداء العاملين، فالعاملين في المؤسسة يتأثرون بسلوكيات قائدهم، لذلك نحرص كقادة على تقديم صورة جيدة أثناء العمل لجعل الأفراد العاملين التصرف بسلوكيات حسنة وشعورهم بنوع من المسؤولية والاحترام .

فيما يخص السؤال المتعلق باستخدام السلطة الرسمية أم بناء العلاقات الإنسانية أثناء التعامل مع العاملين كانت إجابة رئيس مديرية الموارد البشرية أنّ ذلك يتم حسب سلوك الفرد، فالقائد في المؤسسة يقوم بالتواصل والاستماع لانشغالات الآخرين، وعليه القائد الفعّال يعرف متى يستخدم سلطته الرسمية ومتى يستخدم علاقاته الإنسانية بناء على سلوكيات الفرد.

فيما يخص السؤال المتعلق بعملية التقييم داخل المؤسسة وكيف يتم دراسة هذه النتائج؛ هو أنّ المسؤول عن عملية التقييم في مؤسسة سوكونتيد هي إدارة الموارد البشرية، لذلك نقوم بتعيين كل من رؤساء الأقسام كمقيمين عن رؤوسهم والتنسيق مع الإدارة لتحليل الفروق وتقديم الحلول، حيث يقوم المشرف على التقييم بملاً وثيقة التقييم (انظر الملحق 03)، مراعيًا سلم التقييم المعمول به وهو كالتالي:

من 01 إلى 03 ضعيف؛

من 04 إلى 06 متوسط؛

من 07 إلى 09 جيد.

وبعدها يقوم المقيم بتحويل وثيقة التقييم إلى قسم الموارد البشرية، حيث يقوم رئيس الموارد البشرية بمطابقة وثيقة موحدة ذات تنقيط خاص مع وثيقة المقيم لاستخراج الفروق؛ ويتم بعدها تسجيل نتائج التقييم وتقديمها إلى كل من:

- مصلحة التكوين: لإدخالها كمعلومات تفيد في المخطط التكويني؛
- التوظيف: وهو بمثابة أداء العامل وقدراته وكفاءاته؛
- رئيس قسم الموارد البشرية: في حالة الحاجة إلى معلومات لترقية الأفراد.

فيما يخص السؤال المتعلق بأساليب القيادة للتحسين من أداء العاملين في مؤسسة سوكوتيد، أكد رئيس مديرية الموارد البشرية أنّ المؤسسة تقوم بمنح حوافز مادية عن طريق الزيادة في الأجر، فنجد أنّ هناك سلم وظيفي تعمل حسبه المؤسسة فكلما قدّم العامل أداء جيد ازداد أجره، كما تحرص قيادة المؤسسة القيام بدورات تكوينية لفائدة العمال ذو المستوى الضعيف والمتوسط للتحسين من أدائهم الوظيفي.

## خلاصة الفصل:

بعد الدراسة الميدانية في مؤسسة سوكونيد وبالاعتماد على مجموعة من الوسائل لجمع البيانات والمعلومات كالمقابلة، الملاحظة والاستبيان، فيما يتعلق بالاستبيان قمنا بصياغة الأسئلة بناء على الإشكالية وفرضيات البحث قمنا بتقسيم الاستبيان إلى محورين أساسيين: محور أسلوب القيادة في المؤسسة ومحور أساليب القيادة في التحسين من أداء العاملين، ولتحليل البيانات قمنا باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية spss version 26 بالاعتماد على أساليب التحليل الإحصائي كالتكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وتمّ عرض وتحليل النتائج المتحصل عليها، وهذا بهدف التعرف على مدى مساهمة القيادة في مؤسسة سوكونيد للتحسين من أداء عمالها والتعرف على مختلف الأساليب المتبعة في ذلك، حيث قمنا بتوزيع 103 استمارة استبيان قمنا باسترجاع 87 استمارة منها 52 صالحة للدراسة، وفيما يتعلق بالمقابلة قمنا بعمل مقابلة مع رئيس مديرية الموارد البشرية في مؤسسة سوكونيد وتمّ طرح مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث، كما قمنا باستغلال فترة الترتيب بالمؤسسة بملاحظات سلوك العاملين والقيادة في التعامل معهم؛ وقد تمّ الخروج بمجموعة من النتائج منها:

1. يشارك القائد في المؤسسة بتوجيه وإرشاد العاملين، لكن بالمقابل يتم إجراء جزاءات أو عقوبات في حالة القيام بأخطاء؛
2. تعتمد قيادة المؤسسة على التحفيز المادي، الذي يكون وفق سلم وظيفي للمساهمة في تفجير قدرات العاملين؛
3. تحرص قيادة المؤسسة على القيام بدورات تكوينية للعمال ذوي المستوى المتوسط والضعيف للتحسين من أدائهم الوظيفي.

وعليه فإنّ قيادة مؤسسة سوكونيد تساهم إلى حد كبير في تطوير المرؤوسين والتحسين من أدائهم الوظيفي.

الخدمات

### خاتمة:

تعتبر القيادة الإدارية حجر الزاوية لنجاح أي مؤسسة وضمان استمراريتها في ظل التطور الحاصل في مجال إدارة الأفراد والتغيير الدائم في بيئة الأعمال، وتبرز أهمية القيادة الإدارية في أنها حلقة وصل بين العاملين وخطط المؤسسة لتسهيل عملية تحقيق الأهداف، وتختلف القيادة عن بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منها كالرئاسة والزعامة، حيث تتبع القيادة من جماعة تؤمن بالأهداف وتمثل مصدر سلطتها بينما تفرض الرئاسة على الجماعة ما يجعلهم يقبلونها خوفاً من العقاب؛ ويتميز القائد عن الزعيم فالأخير يعتمد على تأثيره الشخصي، ويتوجب على القائد الفعال التخلي بصفات إدارية تساعده في أداء مهامه القيادية وتتمثل هذه الصفات في ( صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية، النشاط العالي، الإنجاز، امتلاك الشجاعة، العمل بتفان والتزام، العمل بدافع الإبداع، تحديد الأهداف، استمرار الحماس، امتلاك الحنكة ومساعدة الآخرين على النمو)؛ وقد ظهرت العديد من النظريات المفسرة للقيادة الإدارية كان أولتها نظرية السمات، حيث تمّ في إطار هذه النظرية دراسة مجموعة من القادة الإداريين لمعرفة الصفات والخصائص المحددة لنجاح القائد وقدرته على التأثير على الآخرين وخلصوا إلى مجموعة من السمات العقلية والجسمية والفكرية لنجاح القائد، إلا أنه لاقت هذه النظرية انتقادات واسعة ما أدى إلى ظهور النظريات السلوكية التي أعادت الاهتمام بسلوك القائد بدل التركيز على الخصائص والسمات؛ بعد ذلك جاءت النظرية الموقفية التي ترجع تأثير القائد على الفرد راجع إلى التكيف مع الموقف التي تواجه القائد مع كل هذه النظريات والتطور في الفكر الإداري برزت نظريات جديدة ركزت على الكاريزما، وأخرى على العملية التبادلية بين القائد والمرؤوسين مما أدى لبداية القادة التحويلية؛ ومع كل هذا التطور في الفكر القيادي لازالت الدول النامية تتخبط في مشاكل تحول دون قيام القائد بدوره القيادي، ولعلّ أبرز هذه العوائق ما يتعلق بالوضع التنظيمي الإداري في هذه الدول والمركزية والبيروقراطية وغيرها، كما تساهم البيئة المحيطة بعرقلة المهام القيادية من خلال غموض اللوائح التنظيمية واللا استقرار السياسي، ومما يشكل عائقاً أيضاً تلك المشاكل التي ترتبط مباشرة بسلوك القائد وشخصيته.

ويعد تقييم الأداء عملية بالغة الأهمية داخل المؤسسات، فهي تسمح بالكشف عن الأخطاء والانحرافات والقصور في الأداء، وهو ما يجعل المؤسسات تقوم باختيار الطرق المناسبة لعملية التقييم فطرق التقييم متعددة منها ما هو كلاسيكي ومنها ما هو حديث، لكن كل منهما يصبو لتحقيق أهداف مشتركة كشعور العاملين بالمسؤولية والراحة، وكذا معرفة كل منهم بمستوى أدائه ما يؤلّد لهم القناعة بأنّ جهودهم تقع تحت عملية التقييم، ما يجعلهم يبذلون أقصى ما لديهم من أداء.

وللقيادة الإدارية مجموعة من الأساليب للتحسين من أداء العاملين، تطرقنا إليها في هذه الدراسة أولها الدافعية ودورها في إشباع حاجات الأفراد، وهذا ما يحرص عليه القادة عن طريق دفع الأفراد وإشباع حاجاتهم لتحقيق مستويات عالية من الأداء، والأسلوب الثاني هو التحفيز بإحدى الطرق المادية أو المعنوية أو كليهما لتشجيع الأفراد وتفجير قدراتهم باتجاه أهداف المنظمة، أما الأسلوب الثالث يتمثل في التدريب، حيث يساهم التدريب باكتساب الفرد للخبرات التي تؤهله لتولي مناصب قيادية مستقبلاً.

ولإسقاط ما تطرقنا إليه في الفصلين النظريين على الواقع، وقع اختيارنا على مؤسسة سوكو تيد بيسر ولاية بومرداس لإخضاع فرضيات الدراسة للتحليل ومعرفة الدور الذي تساهم به القيادة في تحسين أداء العاملين، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الوسائل العلمية لجمع البيانات كالملاحظة والمقابلة والاستبيان، وقد تمّ التوصل إلى مجموعة من النتائج الآتية:

1. نجد أنّ قيادة المؤسسة لا تولي اهتماماً بالأفراد العاملين، فهي تركز كل اهتماماتها على الإنتاج؛
2. تستشير قيادة المؤسسة المرؤوسين عند اتخاذ القرار، لكن في غالب الأحيان لا يتم أخذ آرائهم بعين الاعتبار؛
3. تقوم قيادة المؤسسة بتوجيه العاملين وإرشادهم عند وقع لبس في العمل، لكن بالمقابل يتم إجراء جزاءات وعقوبات في حال قيامهم بأخطاء؛
4. تقوم مؤسسة سوكو تيد بتقييم العاملين والذي يكون تحت إشراف مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة أين يتم تعيين رؤساء الأقسام كمقيمين، ويتم تنقيط العامل بناء على درجة امتلاكه معايير ومواصفات الأداء، وكذلك سلوكياته داخل المؤسسة؛
5. تقوم قيادة المؤسسة بمنح حوافز مادية للعاملين وفق سلم وظيفي تنتهجه وهذا ما يدفعهم لتقديم وبذل المزيد من الجهد؛
6. تحرص قيادة المؤسسة القيام بدورات تكوينية لفائدة العاملين ذو المستوى المتدني، ويكون ذلك بعد دراسة نتائج التقييم وهذا بهدف التحسين من أدائهم الوظيفي.

### اختبار الفرضيات:

بناءً على النتائج المتحصل عليها، يتم الحكم على مدى صحة فرضيات البحث:

### الفرضية الأولى:

كشفت نتائج الدراسة الميدانية أنّ عملية التقييم بمؤسسة سوكوتيد تكون تحت إشراف مديرية الموارد البشرية، حيث يتم تنقيط العاملين وفق سلم سلوكي لدرجة امتلاك الفرد العامل للسلوكيات وكذا المهارات والمعارف حسب وظيفته في المؤسسة، وهذا من أجل كشف مشاكل الأداء لكل عامل بغرض دراستها والخروج بقرارات إدارية وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

### الفرضية الثانية:

كشفت نتائج الدراسة الميدانية عن الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في التحسين من أداء العاملين حيث تقوم قيادة المؤسسة بمنح حوافز مادية، للدفع بالعاملين إلى بذل المزيد من الجهد وتقديم أداء جيد كما تحرص القيادة في المؤسسة بعمل دورات تكوينية للعاملين بغرض التحسين من أدائهم الوظيفي، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

### توصيات واقتراحات:

1. يتوجب على القادة في مؤسسة سوكوتيد إعطاء أهمية عالية للأفراد والإنتاج، وهذا لتحقيق رضا وأداء عاليين من المرؤوسين؛
2. الاعتماد في الترقية على معيار الأداء بدل الخبرة، وهذا ما سيسمح بصعود كفاءات تحوز على مؤهلات قيادية؛
3. نقترح على القادة في مؤسسة سوكوتيد الإبقاء على أسلوب التشاور مع العاملين، لكن بأخذ الآراء والاقتراحات البناءة بعين الاعتبار؛
4. يجب على القادة تفويض المهام للمرؤوسين، وهذا ما سيشكل لهم حافز معنوي للتحسين من أدائهم وتحمل مسؤوليات أكبر.

## قائمة المراجع

1. الكتب:

- 1) إبراهيم الفقي؛ قوة التحفيز " كيف تحفز الآخرين وتحصل على أفضل ما لديهم ط1؛ ثمرات للنشر والتوزيع؛ القاهرة؛ 2011.
- 2) أحمد ماهر؛ إدارة الموارد البشرية؛ الدار الجامعية؛ الإسكندرية؛ 2004.
- 3) أكرم رضا؛ برنامج تدريب المدربين ( كيف تكون مدرباً مؤثراً) ط1؛ دار التوزيع والنشر الإسلامية؛ القاهرة؛ 2003.
- 4) بلال خلف السكارنة؛ القيادة الإدارية الفعالة؛ دار المسيرة للنشر والتوزيع؛ عمان؛ 2014.
- 5) بيتر شاقير وآخرون، ترجمة سلامة عبد العظيم حسين؛ تحديات القيادة الإدارية الفعالة؛ دار الفكر للنشر والتوزيع؛ الأردن؛ 2005.
- 6) داني كوكس وجون هوفر؛ القيادة في الأزمات؛ فريق بيت الأفكار الدولية؛ 1998.
- 7) راوية حسن ومحمد سعيد سلطان؛ إدارة الموارد البشرية " تنمية المديرين تقييم الأداء المتغيرات البيئية تعويضات الأفراد"؛ دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع؛ الإسكندرية؛ 2011.
- 8) رداح محمود الخطيب وأحمد محمود الخطيب؛ القيادة " دراسة حديثة"؛ دار الوراق للنشر والتوزيع؛ عمان؛ 2014.
- 9) زهير ثابت؛ كيف تقيم أداء الشركات والعاملين؟؛ دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع؛ القاهرة؛ 2001.
- 10) زيد منير عبوي؛ التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته؛ دار أسامة للنشر والتوزيع؛ عمان؛ 2006.
- 11) سعيد إسماعيل صيني؛ قواعد أساسية في البحث العلمي ط1؛ مؤسسة الرسالة؛ بيروت؛ 1994.
- 12) السيد عليوة؛ تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد؛ إيتراك للنشر والتوزيع؛ القاهرة؛ 2001.
- 13) السيد عليوة؛ تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين؛ إيتراك للنشر والتوزيع؛ القاهرة؛ 2005.
- 14) صالح مهدي محسن العامري وطاهر منصور الغالبي؛ الإدارة والأعمال ط2؛ دار وائل للنشر والتوزيع؛ عمان؛ 2008.
- 15) طارق طه؛ إدارة الأعمال " منهج حديث معاصر"؛ الدار الجامعية الجديدة؛ الإسكندرية؛ 2007.
- 16) عاطف عبد الله المكاوي؛ القيادة الإدارية ط1؛ مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع؛ القاهرة؛ 2012.
- 17) عائدة خطاب؛ العولمة وإدارة الموارد البشرية؛ دار الفكر العربي؛ القاهرة؛ 2001.
- 18) عبد الحكيم أحمد الخزامي؛ تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين؛ مكتبة ابن سينا؛ القاهرة؛ 1999.
- 19) عبد الشافي محمد أبو العينين أبو الفضل؛ القيادة الإدارية في الإسلام ط1؛ المعهد العالمي للفكر الإسلامي؛ فرجينيا؛ 1996.

- (20) عبد العزيز علي حسن؛ الإدارة المتميزة للموارد البشرية ط1؛ المكتبة العصرية للنشر والتوزيع؛ الإسكندرية؛ 2009.
- (21) عصام عبد اللطيف عمر؛ الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل؛ نيو لينك للنشر والتدريب؛ القاهرة؛ 2015.
- (22) علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل؛ الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية ط1؛ دار الحامد للنشر والتوزيع؛ عمان؛ 2006.
- (23) علي محمد رابعة؛ إدارة الموارد البشرية " تخصص نظم المعلومات الإدارية" ط1؛ دار صفاء للنشر والتوزيع؛ عمان؛ 2003.
- (24) فاروق عبده فليه ومحمد عبد المجيد؛ السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ط1؛ دار المسيرة للنشر والتوزيع؛ عمان؛ 2005.
- (25) فتحي قابيل محمد متولي؛ التوجيه الإسلامي في التدريب الإداري؛ الهيئة المصرية العامة للكتاب؛ مصر؛ 1990.
- (26) فيصل عبد الرؤوف الدحلة؛ تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم وأساليب القياس والنماذج؛ المكتبة الوطنية؛ عمان؛ 2001.
- (27) كامل أحمد أبو ماضي؛ بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية؛ مكتبة نيسان للنشر والتوزيع؛ غزة؛ 2018.
- (28) محمد إسماعيل بلال؛ السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق؛ الدار الجامعية الجديدة؛ الإسكندرية؛ 2005.
- (29) محمد الفاتح محمود بشير المغربي؛ السلوك التنظيمي ط1؛ دار الجنان للنشر والتوزيع؛ عمان؛ 2016.
- (30) محمد جاسم الشعبان ومحمد صالح الأبعج؛ إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة ط1؛ دار الرضوان للنشر والتوزيع؛ عمان؛ 2014.
- (31) محمد قاسم القريوتي؛ السلوك التنظيمي " دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال" ط5؛ دار وائل للنشر والتوزيع؛ عمان؛ 2009.
- (32) محمد قدرى حسن؛ إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء؛ تقييم الأداء وتحسين الأداء مؤسسيا وفرديا؛ الدار الجامعية الجديدة؛ الإسكندرية؛ 2015.
- (33) محمود أحمد عبد الفتاح؛ تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن؛ المجموعة العربية للتدريب والنشر؛ القاهرة؛ 2012.

- (34) محمود سلمان العميان؛ السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ط5؛ دار وائل للنشر والتوزيع؛ عمان؛ 2010.
- (35) محمود ظاهر كلالدة؛ الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية؛ دار زهران للنشر؛ عمان؛ 2002.
- (36) مدحت محمد أبو النصر؛ إدارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة" ط1؛ مجموعة النيل العربية للنشر؛ القاهرة؛ 2007.
- (37) مصطفى عشوي؛ أسس علم النفس الصناعي التنظيمي؛ المؤسسة الوطنية للكتاب؛ الجزائر؛ بدون سنة النشر.
- (38) مصطفى كامل أبو العزم عطية؛ مقدمة في السلوك التنظيمي؛ المكتب الجامعي الحديث؛ الإسكندرية؛ بدون سنة النشر.
- (39) مؤيد سعيد السالم؛ إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل؛ إثراء للنشر والتوزيع؛ عمان؛ 2009 .
- (40) نفيسة محمد باشري؛ فوزي شعبان مذكور ورباب فهمي؛ السلوك التنظيمي؛ جامعة القاهرة" كلية التجارة"؛ القاهرة؛ 2017.

(41) نواف كنعان؛ القيادة الإدارية ط1؛ الإصدار الثامن؛ دار الثقافة للنشر والتوزيع؛ عمان؛ 2009

## II. المجلات والمقالات العلمية

- (1) عبد المليك مزهودة؛ الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)؛ مجلة العلوم الإنسانية العدد الأول؛ جامعة بسكرة؛ 2001

## III. المذكرات والأطروحات

- (1) إبتسام مرغم؛ دور القيادة الإدارية في تقييم أداء العاملين في المؤسسة العمومية؛ مذكرة نيل شهادة الماستر؛ جامعة المسيلة؛ 2018.
- (2) أمينة قهواجي؛ الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة؛ أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة" تخصص تسيير المنظمات"؛ جامعة بومرداس؛ 2015.
- (3) بريسما شاهين العمري؛ أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية؛ أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراة؛ تخصص فلسفة في الإدارة العامة؛ البصرة؛ 2009.
- (4) حفيظة مدفوني؛ دور القيادة في تحسين أداء العاملين؛ مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر" تخصص إدارة أعمال المؤسسة"؛ جامعة أم البواقي؛ 2015.
- (5) حمود حيمر؛ تنمية الكفاءات ودورها في تنمية الموارد البشرية؛ رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة؛ تخصص علوم اقتصادية؛ جامعة سطيف1؛ 2018.

- (6) عبد الكريم بوبرطخ؛ دراسة نظام فعالية تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية؛ مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير " تخصص تسيير الموارد البشرية"؛ جامعة قسنطينة؛ 2012.
- (7) عبد الله ثاني محمد النذير؛ القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال؛ مذكرة لنيل شهادة الماجستير؛ تخصص علوم الإعلام والاتصال؛ وهران؛ 2010.
- (8) فاطمة تكلش؛ أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين؛ مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر " تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية"؛ جامعة البويرة؛ 2015.
- (9) محمد نويوة وجاهل موسى؛ أثر المهارات القيادية على أداء العاملين؛ مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي؛ تخصص إدارة أعمال التجارة الدولي؛ جامعة المسيلة؛ 2017.
- (10) موسى بوترة؛ دور الحوافز في تنمية الموارد البشرية؛ مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير " تخصص علم اجتماع التنمية"؛ جامعة تبسة؛ 2012.
- (11) نسيمة خدير؛ مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية؛ أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة " تخصص تسيير المنظمات"؛ جامعة بومرداس؛ 2015.

#### .IV المقابلات العلمية

مقابلة مع السيد بوسعدي محمد أمين؛ رئيس مديرية الموارد البشرية بمؤسسة سوكو تيد.

# قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): استبيان موجه لعمال مؤسسة سوكوتيد

مدرسة الدراسات العليا التجارية

قسم إدارة الأعمال

بسم الله الرحمن الرحيم

تحية طيبة أتقدم بها إليكم أما بعد:

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال والمقاولاتية وذلك تحت عنوان "دور القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين "

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم أن يتسع وقتكم بالدقة والموضوعية، علماً أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض علمية تساهم في تطوير البحث، وأود أن أؤكد لكم أن الإجابات تحاط بالسرية التامة من طرفنا.

لذلك يرجى التفضيل بوضع علامة (x) في الخانة الأقرب إلى نظركم في خانات هذا الاستبيان، وأتقدم إليكم بشكري مسبقاً على تعاونكم لانجاز هذا البحث العلمي.

معلومات شخصية ووظيفية حول عينة الدراسة

الجنس:  ذكر  أنثى

السن:  [30\_13]  [30\_14]  [40\_15]  [50\_16]  أكثر من 60

المستوى التعليمي:  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي  دراسات عليا

الأقدمية في المؤسسة:  أقل من 5 سنوات  [05\_11]  [10\_15]  [15\_20]

[20\_25]  أكثر من 25

الفئة الوظيفية:  عون تنفيذ  متحكم  إطار متوسط  إطار ممتاز

هل استفدت من ترقية من قبل:  نعم  لا

## قائمة الملاحق

إذا كانت الإجابة نعم:

ما هو معيار الترقية:  الخبرة  الأداء  آخر

### المحور الأول: أسلوب القيادة في المؤسسة

الرقم	عبارة السؤال	الإجابة المقترحة			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
01	يهتم القائد بالأفراد ولو على حساب الإنتاج				
02	يمتلك القائد رؤية واضحة نحو المستقبل				
03	يركز القائد على السلطة ولا يقوم بتفويضها للمرؤوسين				
04	عند اتخاذ القرار يقوم القائد باستشارتك أو طلب رأيك				
05	يشارك القائد في توجيهك أو إرشادك عند وقع لبس عليك				
06	ينفتح القائد للغة الحوار والتعاون الحقيقي				
07	يتقبل القائد انتقادات المرؤوسين حول أسلوب قيادته				
08	يعتمد القائد على بناء العلاقات الإنسانية في تعامله مع العاملين				
09	عند قيامك بأخطاء يقوم القائد بإجراء جزاءات وعقوبات				
10	يسعى القائد لتطوير نفسه والمرؤوسين ويتبادل الأفكار بحرية معهم				

المحور الثاني: أساليب القيادة في التحسين من أداء العاملين

الإجابة المقترحة					عبارة السؤال	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					تقوم قيادة المؤسسة بتقييم أداء العاملين مرة في السنة	01
					تفرض قيادة المؤسسة على العاملين الرقابة للوقوف على مستوى الأداء.	02
					في حالة تقديم أداء جيد تقوم المؤسسة بمنحك حوافز مادية	03
					تعمل قيادة المؤسسة بدورات تكوينية لفائدة العاملين للتحسين من أدائهم	04
					تضع المؤسسة اهتماما لتنمية القدرات الإبداعية للعاملين	05

الملحق رقم(02): طلب مقابلة مع السيد مدير الموارد البشرية بمؤسسة سوكو تيد

مدرسة الدراسات العليا التجارية

قسم إدارة الأعمال

تخصص: إدارة الأعمال والمقاولاتية

إلى: رئيس مديرية الموارد البشرية بمؤسسة سوكو تيد

الموضوع: طلب مقابلة

بسم الله الرحمن الرحيم

تحية طيبة أتقدم بها إلى سيادتكم أما بعد:

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر بمدرسة الدراسات العليا التجارية وذلك بعنوان " دور القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين"؛ يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بطلب مقابلة تدرج ضمن الحصول على المعلومات اللازمة التي تساهم في إنجاز متطلبات البحث الميداني بصفة خاصة وتطوير البحث العلمي بصفة عامة.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

إعداد الطالب:

أحمد حمادة عبد النور

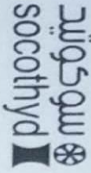
تحت إشراف:

أ.د: شعباني سماعيل

### أسئلة المقابلة

- 1) هل تنعكس سلوكيات القائد على أداء العاملين؟ وكيف يكون ذلك؟
- 2) أثناء تعاملكم مع العاملين تقومون باستخدام السلطة الرسمية أم على بناء العلاقات مع العاملين والإقناع الشخصي؟
- 3) كيف تتم عملية تقييم أداء العاملين في مؤسسة سوكوتيد؟ وكيف يتم دراسة هذه النتائج؟
- 4) ما هي مختلف الأساليب التي تنتهجها قيادة المؤسسة للتحسين من أداء عمالها؟
- 5) ما هي الأهداف التي تتطلع إليها المؤسسة مستقبلا؟

الملحق رقم (03): وثيقة التقييم الخاصة بمؤسسة سوكو تيد

 <b>FORMULAIRE D'ENREGISTREMENT</b> <b>FICHE D'EVALUATION COMPETENCES</b>		Réf : PS1-T1-FE1 Version : 03 Date de mise à jour : 17/05/2015 Page 1/1										
Nom et Prénom : ..... Evalueur : ..... Date : ..... Poste de travail : Conducteur Machine Compresse Affectation : Atelier Compresse												
Critères	COTATION									Ecart	Score	Decision
	Faible	Moyen			Fort							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
SAVOIR ET SAVOIR FAIRE	Connaissances de la matière première											
	Connaissances de l'équipement											
	Connaissances des règles d'hygiène et de sécurité											
	Connaissances des critères d'acceptation en matière de qualité											
	Maîtrise des instructions de travail liées à son poste de travail											
Connaissance des instructions de travail des postes Amont/ Aval												
COMPORTEMENTS EN SITUATIONS (SAVOIR ETRE)	Dynamisme- Disponibilité											
	Puissance de travail											
	Sens des relations humaines											
	Respect des autres et coopération											
	Persévérance et ténacité											

## جدول المحتويات

إهداء	
شكر وتقدير	
ملخص	
قائمة الأشكال	
قائمة الجداول	
قائمة المختصرات	
الصفحة	الموضوع
أ؛ ب؛ ج	مقدمة
الفصل الأول: القيادة الإدارية	
01	مقدمة الفصل
02	المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية
02	المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية
02	أولاً: تعريف القيادة
03	ثانياً: تعريف القيادة الإدارية
04	ثالثاً: التمييز بين القيادة وبعض المفاهيم
05	المطلب الثاني: علاقة القيادة بالإدارة
05	أولاً: الإدارة جزء من القيادة
05	ثانياً: القيادة جزء من الإدارة
07	المطلب الثالث: صفات القائد الإداري
09	المبحث الثاني: نظريات القيادة الإدارية
09	المطلب الأول: نظرية السمات
11	المطلب الثاني: النظرية السلوكية
11	أولاً: دراسات جامعة إيوا
12	ثانياً: دراسات جامعة أوهايو
13	ثالثاً: دراسة جامعة ميشيغان
14	رابعاً: نظرية الشبكة الإدارية
15	المطلب الثالث: النظرية الموقفية
16	أولاً: نموذج فيدلر

## جدول المحتويات

17	ثانيا: نظرية هيرسي وبلانشارد
18	ثالثا: نظرية المسار والهدف
19	رابعا: مخطط صنع القرار
20	المطلب الرابع: نظريات القيادة الحديثة
20	أولا: القيادة الكاريزمية
21	ثانيا: القيادة التبادلية
21	ثالثا: القيادة التحويلية
<b>23</b>	<b>المبحث الثالث: معوقات القيادة الإدارية في الدول النامية</b>
23	المطلب الأول: المعوقات الإدارية
24	المطلب الثاني: المعوقات البيئية
25	المطلب الثالث: معوقات القائد
27	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: أداء العاملين</b>	
28	مقدمة الفصل
<b>29</b>	<b>المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول أداء العاملين</b>
29	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين
29	أولا: تعريف أداء العاملين
30	ثانيا: أهداف ومحددات الأداء
31	المطلب الثاني: مشكلات الأداء: التعريف؛ الأنواع والأسباب
31	أولا: تعريف مشكلة الأداء
31	ثانيا: أنواع مشكلات الأداء
32	ثالثا: أسباب مشكلات الأداء
33	المطلب الثالث: التمييز بين الأداء وبعض المفاهيم الأخرى
33	أولا: الفعالية
33	ثانيا: الكفاءة
34	ثالثا: مقارنة بين الكفاءة والفعالية
35	رابعا: علاقة الأداء بالكفاءة والفعالية
<b>37</b>	<b>المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين</b>
37	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين

## جدول المحتويات

37	أولاً: تعريف تقييم أداء العاملين
38	ثانياً: خصائص تقييم أداء العاملين
38	المطلب الثاني: طرق تقييم أداء العاملين
39	أولاً: الطرق التقليدية
41	ثانياً: الطرق الحديثة
43	المطلب الثالث أهداف تقييم أداء العاملين
43	أولاً: على مستوى المنظمة
44	ثانياً: على مستوى المديرين
44	ثالثاً: على مستوى المستخدمين
<b>45</b>	<b>المبحث الثالث: أساليب القيادة في تحسين أداء العاملين</b>
45	المطلب الأول: مفهوم تحسين أداء العاملين
45	أولاً: تعريف تحسين أداء العاملين
46	ثانياً: أهداف تحسين أداء العاملين
46	المطلب الثاني: الدافعية
46	أولاً: تعريف الدافعية
47	ثانياً: تقسيمات الدوافع
47	ثالثاً: الأداء والدافعية
48	المطلب الثالث: الحوافز
48	أولاً: تعريف التحفيز
48	ثانياً: أنواع الحوافز
49	ثالثاً: أهمية الحوافز
50	المطلب الرابع: التدريب
50	أولاً: تعريف التدريب
50	ثانياً: أنواع التدريب
52	ثانياً: مزايا التدريب
53	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين</b>	
54	مقدمة الفصل
55	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

## جدول المحتويات

55	المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
55	أولاً: لمحة تاريخية عن تطور ونشأة مؤسسة سوكو تيد
57	ثانياً: الموقع الجغرافي والمساحة
57	ثالثاً: منتجات مؤسسة سوكو تيد
58	رابعاً: أهداف مؤسسة سوكو تيد
58	المطلب الثاني: الهياكل الإدارية لمؤسسة سوكو تيد
<b>62</b>	<b>المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية</b>
62	المطلب الأول: المنهج ومجتمع الدراسة
62	أولاً: منهج الدراسة
62	ثانياً: مجتمع الدراسة
64	المطلب الثاني: وسائل جمع البيانات والبرمجيات الإحصائية المستعملة
64	أولاً: وسائل جمع البيانات
66	ثانياً: البرمجيات الإحصائية المستخدمة
<b>67</b>	<b>المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة</b>
67	المطلب الأول: التحليل الوصفي لعينة الدراسة
74	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي للاستبيان
75	أولاً: تحليل نتائج المحور الأول
78	ثانياً: تحليل نتائج المحور الثاني
79	المطلب الثالث: تحليل المقابلة
81	خلاصة الفصل
<b>82</b>	<b>الخاتمة</b>
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

