



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د.

في علم الاجتماع العمل والتنظيم موسومة بـ

القيادة ودورها في تجديد قوة العمل

دراسة ميدانية بـ مؤسسة سوناطراك " مصفاة اسبع " RA1D أدرار

★ تحت إشراف:

أ. نصيرة عرباوي

★ من إعداد الطالب:

اسباعي محمد

أمام لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ (ة)
رئيساً	أستاذ محاضر	أ/ حسيني خيرة
مشرفاً ومقرراً	أستاذ محاضر (أ)	أ/ نصيرة عرباوي
مناقشاً	أستاذ محاضر	أ/ بلجوهر خالد

الموسم الجامعي: 2022-2023م

الإهداء

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على النبي المصطفى سيدنا مُحَمَّد وعلى آله وصحبه الشرفا
ثم أما بعد؛

أهدي هذا العمل إلى:

إلى زهرة البستان ووردة الريحان التي وصى بها الرحمان وجعل تحت قدميها الجنان لكي يا أحلى
وأغلى ما في الوجود " أمي الغالية " بارك الله في عمرك وأمدك بدوام الصحة والعافية.

إلى الذي رباني على الفضيلة والأخلاق وكان لي درع أمان أحتمي به من نائبات الزمان وتحمل عبئ
الحياة حتى لا أحس بالحرمان سندي وقوتي " أبي العزيز " .

إلى إخواني وأخواتي الأعزاء الذين تقاسموا معي الحلو والمر.

إلى كل الأهل والأقارب والأصدقاء وخاصة عائلة "اسباعي".

إلى كل أساتذتي الذين أجلهم وأحترمهم حيث كان لهم الدور الكبير في مسانذتي

وأخص بالذكر الأستاذة المشرفة "عرباوي نصيرة" والدكتورة "بركنو نورة" بجامعة أدرار

وإلى كل من تمنى لي خيراً وآمن بنجاحي

اسباعي محمد

شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا مُحَمَّد
وعلى آله وصحبه أجمعين....

بعد عناء البحث وتعب الأيام علينا الثناء على الرحمان الرحيم فالحمد لله ولي النعمة
ودافع النقمة ما تعسر أمر إلا يسره فله الحمد من قبل ومن بعد أن وفقني لإتمام
هذه المذكرة وأسأله فيها التوفيق والنجاح وأن يجعل عملي هذا خالصاً لوجه الكريم
أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة "**عرباوي نصيرة**" مع فائق
التقدير والاحترام لما قدمته لي من توجيهات ونصائح وملاحظات.

كما أتقدم بالشكر إلى كل الذين لم ييخلوا عليا بالعطا ولم يترددوا عن تقديم كل
أشكال الدعم والمساعدة في مؤسسة سوناطراك "**مصفاة اسبع**" أدرار وأخص
بالذكر السيد اسباعي "**مُحَمَّد بن الحسن**".

كما أشكر الزميل "**احميدي عبد الناصر**" على ما قدمه لي من مساعدة طيلة فترة
انجاز المذكرة.

وأشكر أيضاً كل "**أساتذة علم الاجتماع**" و كل من علمني حرف وكل من درسني
و جميع من ساعدوني في إنجاز هذا البحث.

فهرس المحتويات:

الإهداء	
شكر وعرفان	
فهرس المحتويات:	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
مقدمة	أ

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

1 / إشكالية:	3
2 / الفرضيات:	4
3 / مفاهيم الدراسة:	4
4 / أهمية الدراسة وأهدافها:	6
5 / أسباب اختيار الموضوع :	7
6 / الدراسات السابقة:	7
7 / الإجراءات المنهجية للدراسة:	12
8 / صعوبات الدراسة.	14
خلاصة الفصل:	14

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة.

I- القيادة	16
------------------	----

- 17 /1 تمهيد :
- 18 /2 مفهوم القيادة:
- 19 /3 أهمية القيادة الإدارية:
- 20 /4 عناصر القيادة الإدارية:
- 22 /5 أنماط القيادة الإدارية:
- 26 /6 نظريات القيادة:
- 29 II- قوة العمل وتحسين الأداء الوظيفي
- 30 /1 تمهيد:
- 31 /2 تعريف الأداء الوظيفي
- 32 /3 العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
- 34 /4 إدارة الأداء ومراحلها
- 37 /5 تقييم الأداء الوظيفي وآلية عمله
- 39 /6 أهداف ومعايير تقييم الأداء
- 41 /7 معايير تقييم الأداء الوظيفي :
- 41 /8 الأخطاء الشائعة في عملية التقييم:
- 43 /9 سبل تحسين الأداء الوظيفي
- 45 /10 دور الإدارة بالأهداف في تحسين مستوى الأداء الوظيفي
- 46 خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة

- 1 / تمهيد: 48
- 2 / التعريف بمؤسسة سوناطراك 48
- 3 / عرض لمؤسسة الدراسة (مصفاة اسبع أدرار) 48
- 4 / تحليل جداول البيانات الشخصية 51
- 5 / الجداول الخاصة بالقيادة الإدارية 55
- 6 / الجداول الخاصة بقوة العمل وتحسين الأداء الوظيفي 60
- 7 / اختبار الفرضيات ومناقشتها: 66
- خلاصة الفصل: 67
- نتائج الفرضيات: 67
- الاستنتاج العام: 67
- خاتمة: 70
- قائمة المصادر والمراجع: 72
- الملاحق
- ملخص:

قائمة الجداول

- الجدول رقم 1: يوضح توزيع العينة. 14
- الجدول رقم 2: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس. 51
- الجدول رقم 3: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي. 52
- الجدول رقم 4: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر. 53
- الجدول رقم 5: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة. 54
- الجدول رقم 6: يمثل النسبة المئوية لإجابة الموظفين على السؤال (1). 55
- الجدول رقم 7: يمثل النسبة المئوية لإجابة الموظفين على السؤال (2). 56
- الجدول رقم 8: يمثل النسبة المئوية لإجابة الموظفين على السؤال (3). 56
- الجدول رقم 9: يمثل النسبة المئوية لإجابة الموظفين على السؤال (4). 57
- الجدول رقم 10: يمثل النسبة المئوية لإجابة الموظفين على السؤال (5). 57
- الجدول رقم 11: يمثل النسبة المئوية لإجابة الموظفين على السؤال (6). 58
- الجدول رقم 12: يمثل النسبة المئوية لإجابة الموظفين على السؤال (7). 59
- الجدول رقم 13: يمثل النسبة المئوية لإجابة الموظفين على السؤال (8). 59
- الجدول رقم 14: يمثل النسبة المئوية لإجابة الموظفين على السؤال (9). 60
- الجدول رقم 15: يمثل النسبة المئوية لإجابة الموظفين على السؤال (10). 60
- الجدول رقم 16: يمثل النسبة المئوية لإجابة الموظفين على السؤال (11). 61
- الجدول رقم 17: يمثل النسبة المئوية لإجابة الموظفين على السؤال (12). 62
- الجدول رقم 18: يمثل النسبة المئوية لإجابة الموظفين على السؤال (13). 62
- الجدول رقم 19: يمثل النسبة المئوية لإجابة الموظفين على السؤال (14). 63
- الجدول رقم 20: يمثل النسبة المئوية لإجابة الموظفين على السؤال (15). 64
- الجدول رقم 21: يمثل النسبة المئوية لإجابة الموظفين على السؤال (16). 64

الجدول رقم 22: يمثل النسبة المئوية لإجابة الموظفين على السؤال (17) 65

الجدول رقم 23: يمثل النسبة المئوية لإجابة الموظفين على السؤال (18) 65

قائمة الأشكال

- الشكل رقم 1: الهيكل التنظيمي للمصفاة.....49
- الشكل رقم 2: الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية للأشخاص.....51
- الشكل رقم 3: يوضح رض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.....52
- الشكل رقم 4: يوضح عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.....53
- الشكل رقم 5: يوضح عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.....54
- الشكل رقم 6: يوضح عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة.....55

مقدمة

مقدمة

تعددت الدراسات التي اهتمت بتحليل ظاهرة القيادة الإدارية وتأثيرها على مختلف النواحي الاقتصادية، السياسية السوسولوجية، واتفقت هذه الدراسات فيما بينها على نقاط واختلفت في أخرى، إلا أنها أجمعت على أمر واحد هو ذلك الأثر البالغ الذي تتركه القيادة سواء كان هذا الأثر إيجابيا أم سلبيا على الفرد والمؤسسة وعلى المجتمع ككل.

والقيادة في آخر المطاف تقاس بنتائجها وهي احد الأمرين إما أن تكون قيادة رديئة تهدر الموارد وتعطل المصالح وتضيع الكفاءات وتحتزل الأهداف حتى لا يبقى من الأهداف إلا ما يحقق المصالح الشخصية للقائد الفاشل، وإما أن تكون قيادة ناجحة -مثلة لصورة القائد الناجح- تستثمر في الموارد وتنمي الكفاءات وتحقق أعلى مستوى من الكفاءة في أداء الأفراد للعمل كفريق واحد في سبيل ضمان الاستمرارية والبقاء للمؤسسة، وذلك في ظل منافسة حادة وفي بيئة يعد فيها الثابت الوحيد هو التغيير. وعليه فقد جاءت دراساتنا من أجل الاطلاع على القيادة ودورها في تحديد قوة العمل وتحسين الاداء الوظيفي، حيث حاولنا تقديم هذه الدراسة من خلال خطة منهجية علمية انقسمت إلى ثلاث فصول:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة.

الفصل الثالث: الإطار الميداني والتطبيقي للدراسة.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

1/ إشكالية.

2/ الفرضيات.

3/ مفاهيم الدراسة.

4/ أهمية الدراسة وأهدافها.

5/ أسباب اختيار الموضوع .

6/ الدراسات السابقة.

7/ الإجراءات المنهجية للدراسة.

8/ صعوبات الدراسة.

خلاصة الفصل.

1/ إشكالية:

أصبح علم إدارة الأعمال من أكبر مجالات العلوم الإدارية التي شهدت اهتماما بالغا من طرف الاقتصاديين وتحولا كبيرا من حيث المفاهيم والتطبيقات ومن بينهم القيادة، حيث تشكل هذه الأخيرة محورا هاما تركز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالقوة الخارجية، في عصر التقدم التكنولوجي المتسارع الذي تنح عنه حالات عدم التأكد المستمر في شتى المجالات، وهي كلها أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة فعلية، بهدف تحديد أبرز المشاكل التي تعترض المؤسسات وتقديم الحلول لها من أجل تحقيق أهدافها وأهداف المتعاملين معها، وتستمد القيادة الإدارية أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمقومات المؤسسة ومواردها في رفع الأداء وذلك من خلال استخدام أنماط القيادة الفعالة داخل المؤسسة.

وذلك فإن رفع أداء العاملين يعد من أهم محددات النجاح لأي مؤسسة مهما كان نوع نشاطها، والملاحظ لدى بعض المؤسسات الجزائرية صعوبة تحقيق أهدافها بسبب انخفاض انتاجية العامل فيها مما يؤثر سلبا على قدرتها في تحقيق أهدافها والصمود أمام منافسة المؤسسات الأخرى وهو ما يطرح تحديا كبيرا أمام القادة الإداريين للمؤسسات الوطنية لتوجيه جهود العاملين نحو رفع الأداء من أجل تحقيق الأهداف وبلوغ الغايات.

كما تعد دراسة السلوك الإنساني ومحاولة تحديد أبرز العوامل المؤثرة فيه من بين أهم المتغيرات التي تضمن نجاح القائد الإداري في مهمته، فهي تبين له طريقة التعامل مع كل فرد وفق ما يتلاءم مع طبيعته ووفق كل ظرف يوجد فيه، وتبرز له مواطن الخلل والضعف في قراراته وتوجيهاته.

والقيادة في آخر المطاف تقاس بنتائجها وهي أحد الأمرين أما أن تكون قيادة رديئة تهدر الموارد وتعطل المصالح، وتضيع الكفاءات وتختزل الأهداف حتى لبقى من الأهداف إلا ما يحقق المصالح الشخصية للقائد الفاشل، وإما أن تكون قيادة ناجحة -مثلة لصورة قائد ناجح- تستمر في الموارد وتنمي الكفاءات وتحقق أعلى مستوى من الكفاءات في أداء الأفراد للعمل كفريق واحد في سبيل ضمان الاستمرارية والبقاء للمؤسسة، وذلك في ظل منافسة حادة في قوة يعد فيها الثابت الوحيد هو التغيير، وعلى هذا الأساس حاولت دراستنا إبراز تأثير نمط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي للعمال.

ومن هنا يمكننا طرح التساؤل التالي:

- كيف تساهم القيادة في تجديد قوة العمل من خلال تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة؟

ومن خلال التساؤل الرئيسي يمكن اشتقاق بعض الأسئلة الفرعية وهي متمثلة فيما يلي:

الأسئلة الفرعية:

- 1- كيف تؤثر القيادة الإدارية في تجديد قوة العمل وتحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة سوناطراك؟.
- 2- كيف تؤثر أنماط القيادة الإدارية على أداء العمال بمؤسسة سوناطراك؟.

2/ الفرضيات:

✓ الفرضية الرئيسية:

- تساهم القيادة الإدارية الناجحة في تجديد قوة العمل على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة.

- الفرضيات الجزئية:

- 1- تؤثر القيادة الإدارية في تجديد قوة العمل على الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سوناطراك.
- 2- تؤثر أنماط القيادة الإدارية في تجديد قوة العمل على الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سوناطراك.

3/ مفاهيم الدراسة:

القيادة: لغة: قال ابن منظور: القود: نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف والاسم من ذلك كله القيادة.¹

اصطلاحياً: تعرف بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية.²

إجرائياً: هي النشاط الذي يمارسه القائد في مجال اتخاذ وإجراء القرار والإشراف على الآخرين باستخدام السلطة وبين التأثير على الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.

القيادة الإدارية:

يرى هوارد كار ليسل Hower. Microlithe إن القيادة مصطلح أكثر محدودية من الإدارة وذلك أن الإدارة Management تتضمن كل العمليات المترتبة بتحقيق المؤسسة لأهدافها وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة، في حين أن القيادة تعتبر وظيفة شرفية فرعية من وظائف الإدارة إلا أنه إذا كانت الإدارة تعتبر معرفة

¹ د. سامي محسن، د. أحمد عبد اللطيف أبو سعد، علم النفس الإعلامي، ص 191.

² كامل محمد المغربي، الإدارة (أصالة المبادئ، ووظائف المنشأة مع تحديات القرن 21م)، دار الفكر الأردن، ط1، 2007م، ص

الأشياء التي يجب أن تؤدي لجعل التنظيم ناجحاً، فإن القيادة تتمثل في جعل الآخرين يؤدون هذه الأشياء بنجاح من خلال الاستراتيجيات التي يضعها القائد لتفعيل ونجاح المؤسسة.¹
إجرائياً: القيادة الإدارية هي النشاط الإداري لتعظيم الإنتاجية، وتنشيط الابتكار في حل مشكلات ورفع الروح المعنوية والرضا.

العمل: لغة: هو "نشاط يمارسه الإنسان فكري أو بدني ليستغل كل ما يحيط به من موارد ويعود عليه بالمنفعة".²
اصطلاحاً: أن العمل عبارة عن "ردود فعل الإنسان إزاء المؤثرات المادية والمؤثرات النفسية، والتي تظهر في شكل خوف واضطراب وارتخاف وارتفاع في ضغط الدم وارتباك وشحوب وسرحان وغير ذلك من ردود الفعل الجسدية والنفسية التي توحى بعدم راحة الفرد للموقف المحيط به".³

إجرائياً: العمل هو كل نشاط يمارس به الإنسان جهوداً عضلية وجسدية ليستغل كل ما يحيط به من موارد طبيعية، ويكون الهدف من هذا النشاط إشباع حاجة أو رغبة لدى الفرد بواسطة الإنتاج، ويكون العمل إرادياً وليس جبرياً.

● ونظراً لنقص المادة العلمية لمصطلح قوة العمل تم الإشارة إليه بمفهوم الأداء الوظيفي

تعريف الأداء:

لغة: الأداء هو "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة

وغالباً ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد".⁴

اصطلاحاً: إن تعريف الأداء هو "قياس للنتائج، وهو يجيب على سؤال بسيط: هل أتممت عملك؟

بمعنى هل نفذت ما هو مطلوب منك في عملك؟

ويتحدد بمستوى الدافعية وتفاعلها معاً بمعنى".⁵

الأداء = الدافعية × القدرة

¹ هوارد كارليس، سنة 1987م، ص 154.

² محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط 2005، ص 160.

³ فاروق عبده فليح، السيد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ط 2002، ص 09.

⁴ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"، مصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001، ص 202.

⁵ محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، مصر، الإسكندرية، دار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، 2003، ص 368.

وتعريف الأداء هو القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالمنطقة مثل المواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات أي عدد محدود من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة.¹

إجرائياً: عملية تهدف أولاً إلى قياس ما تم إنجازه من قبل المنظمة خلال فترة زمنية محددة مقارنة بما تم التخطيط له.

تعريف الأداء الوظيفي:

هو كل ما يتمتع به الأفراد العاملين من مهارات وقدرات وإمكانات خدمية مميزة فإن كان الأداء مناسباً للوصف الوظيفي المطلوب فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان الأداء لا يرقى إلى المستوى المطلوب فإن ذلك يتطلب تطوير مهارات العاملين لرفع كفاءاتهم وتحسين مستوى أدائهم بهدف الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء.²

إجرائياً: هو الطريقة التي يؤدي بها الموظف المهام والمسؤوليات التي تتطلبها وظيفته؛ أي إنّه مقياس يُظهر مدى فاعلية الموظف في إنجاز عمله، ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة. أي وباختصار؛ إنّه السلوك الذي تُقيّم به المؤسسة الفرد الذي يعمل بها بطريقة صحيحة، مع مراعاة مدى فاعليته وكفاءته في أداء مهامه.

4/ أهمية الدراسة وأهدافها:

1- أهمية الدراسة :

تكمن أهمية دراستنا لموضوع نمط القيادة وتأثيرها على الأداء الوظيفي فهو إضافة علمية ويساهم في تسير الإدارة بشكل صحيح فكلما كان نمط القيادة صحيح وقوي ساهم في تحسين أداء صحيح للعاملين.

لا بد للمجتمعات البشرية جميعها أن يكون لديها قيادة تقوم بترتيب حياتها وتقييم العدل وتسعى الى تحقيق أهداف الأفراد والمجتمع وتكمن أهمية القيادة بمجموعة من النقاط منها:

- القائد هو حلقة الوصل بين الأفراد وبين خطط المؤسسة.
- هي الأساس التي تتمحور حولها المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- دعم القوة الإيجابية والتقليل من الجوانب السلبية في داخل العمل.
- التحكم في المشاكل والتقليل منها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية قدرات الأفراد باعتبارهم جزء لا يتجزأ من العملية القيادية.
- القيام بالتغييرات بما يلائم المكان والزمان وكذلك استراتيجيات العمل.
- الهدف الرئيسي أنها تسعى الى تحقيق الهدف المرسوم وتسهيل العمل.

¹ حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، مصر، القاهرة، دار الجامعات المصرية، 1999، ص28.

² موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أحمد محبوب مومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، أفكار حديثة ورؤية مستقبلية، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن 2011م، ص 207.

2- أهداف الدراسة :

يكمن الهدف من هذه الدراسة إلى:

- محاولة تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهومي القيادة و العمل من خلال الأداء الوظيفي.
- التعرف على أنماط القيادة الإدارية في المؤسسات وكيفية تأثيرها على أداء العاملين فيها.
- دراسة كل الجوانب التي تؤثر على الأداء الوظيفي في ضل القيادة الإدارية.
- إبراز أهم المتغيرات التي تؤثر بدورها على مردودية الأفراد العاملين بدأ من صفات القائد وأنماطه القيادية وصولاً إلى أداء العاملين وتحقيق لأهداف المنظمة.

5/ أسباب اختيار الموضوع :

أ- الأسباب الموضوعية:

- 1- إبراز دور القيادة في المؤسسة ومدى تأثيرها على العمل من خلال الاداء الوظيفي.
- 2- توضيح علاقة القيادة الناجحة بالأداء الوظيفي للعامل .
- 3- توافق الموضوع مع مجال التخصص .

ب- الأسباب الذاتية:

- معرفة دور القيادة في المؤسسة.
- معرفة كيف تتحقق القيادة الناجحة وكيف تأثر على أدائنا في المستقبل.
- إضافة معلومات ومعارف حول القيادة والعمل والأداء الوظيفي.

6/ الدراسات السابقة:

الدراسة المحلية

أولاً- دراسة : كيرد عمار:¹

وهي دراسة تمحورت حول "تأثير القيادة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية". وقد انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده: مدى تأثير القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين لدى المؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط ؟

¹ كيرد عمار: تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، 2015/2014.

ومن أهم الأهداف التي سعى الباحث إلى تحقيقها ما يلي:

- التعرف على القيادة الإدارية حيث المفهوم والخصائص وتحديد أهميتها بالنسبة للعمل الإداري في المؤسسة.
 - تحديد المهارات القيادية الواجب توفرها في القادة الإداريين ليؤدوا مهامهم بفاعلية وكفاءة أي الصفات التي تجعل منهم عنصرا مؤثرا بالإيجاب في أداء العاملين.
 - معرفة محددات رفع الأداء في المؤسسة الواجب على القادة الإداريين استخدامها وهذا للإجابة على جملة من التساؤلات التي وضعها الباحث من أهمها:
 - ما الوسائل القيادية التي يستعملها القائد الإداري للتأثير على أداء الأفراد في المؤسسة ؟
- وللإجابة على هذه التساؤلات اعتمد الباحث في دراسته على فرضيات ومن أهمها: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجاباتهم حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (جنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة).
- ولتحقيق أهداف الدراسة استعان الباحث بالمنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة وأهدافها وأهميتها، أما في الجانب التطبيقي تم استعمال منهج دراسة الحالة الذي تم الاعتماد فيه على أسلوب المسح بالعينة نظرا لكبر حجم المجتمع نسبيا وكذلك أسلوب الاستبيان لجمع المعلومات حول عينة الدراسة.
- وأهم نتيجة توصل إليها الباحث في دراسته هي:

القيادة باعتبارها عملية تأثير في الآخرين تعمل على توجيه قدراتهم واهتماماتهم وتحسين ورفع مستوى الأداء لدى الأفراد وتحقيق أهداف المنظمة.

علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية:

إن هذه الدراسة تحاول التعرف على نمط القيادة الإدارية من حيث المفهوم والخصائص وتحديد أهميتها بالنسبة للعمل الإداري في المؤسسة كما أن القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في كل مراحل العملية الإدارية وهي بذلك تضمن لها الفعالية والدينامكية المستمرة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. وأن أهمية هذه الدراسة بالنسبة لدراستنا

تكمن في أنها تبحث في مشكلة القيادة الإدارية وتحاول أن تتعرف على مدى تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي.

ثانيا - دراسة فرخة ليندة:¹

وهي دراسة بعنوان "أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية بالمنظمة." وتكمن أهميتها في أنها تعالج أحد أهم موضوعات العلاقات داخل المنظمات، خاصة تلك العلاقات القاعدية التي تربط القادة المباشرين بالعمال كمسؤولين مباشرين عن سير العمليات الإنتاجية، حيث يمكن أن تؤثر الطبيعة الناشئة بين القائد ومرؤوسيه على أداء العمال، مما ينعكس إيجاباً أو سلباً على أداء المنظمة ككل.

وهذا من خلال الإجابة على مجموعة من التساؤلات صاغها الباحث من أهمها:

- التساؤل الرئيسي: ما طبيعة تأثير أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية في المنظمات؟

وتنطلق هذه الدراسة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المفهوم المعاصر للقيادة الإدارية؟
- ما هي الأساليب القيادة المعتمدة في المنظمات المعاصرة؟
- كيف تؤثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية؟

ولتحقيق أهداف الدراسة استعانة الباحثة بالمنهج الوصفي التحليلي ملائمته طبيعة البحث وأهدافه وأهميته، وقد تم الاستعانة بالمنهج الإحصائي في الدراسات الميدانية، ومن بين الأدوات المستعملة كذلك الملاحظة والمقابلة التي يتم إجرائها مع مختلف القادة ومع العاملين في الشركة وكذلك اعتمدت الباحثة على استمارة الاستبيان التي يتم توجيهها للعمال من أجل الإجابة على الأسئلة التي تحتويها ليتم تحليلها واستخلاص النتائج والتعليق عليها.

ومن أهم الفرضيات التي اعتمدت عليها الباحثة في دراستها:

- تؤثر أساليب القيادة الأوتوقراطية سلباً على أداء الموارد البشرية في المنظمة.

¹ فرخة ليندة: أثر أساليب القيادة الادارية على أداء الموارد البشرية بالمنظمة، مدرسة الدكتوراه اقتصاد، مناجمت، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، جيجل، 2009/2008.

- تؤثر أساليب القيادة الديمقراطية إيجاباً على أداء الموارد البشرية في المنظمة.
- تؤثر أساليب القيادة الحرة سلباً على أداء الموارد البشرية في المنظمة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تبين نتائج الدراسة أهمية العلاقة المباشرة التي تربط بين القائد والمرؤوسين وتركز هذه الدراسة بالاهتمام حول الأساليب والأنماط التي يتخذها القادة عند تعاملهم مع أتباعهم من حيث الشدة أو اللين.
- كما كشفت الدراسة العلاقة بين الأسلوب القيادي ومستوى الأداء لدى الموارد البشرية في المنظمة وذلك لأن حاجة المنظمات إلى القيادة الفعالة وذات الكفاءة قد أصبحت أقوى.

علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية:

إن هذه الدراسة سعت إلى معرفة أساليب القيادة الإدارية داخل المنظمات ومدى تأثيرها على تماسك الجماعة وتعاونها لإنجاز المهام المطلوبة وقيام الجماعة بأدائها والتعامل الناجح مع التغيرات المحيطة بها، وأن هذه المؤشرات جميعها ساعدتنا في توظيف الأساليب القيادية الملائمة من خلال الملاحظة والمقابلة وبناء أسئلة الاستمارة المطبقة مع أفراد مجتمع البحث.

ثالثاً - دراسة شاين نوال¹

بعنوان " تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية" وهي رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، سنة 2013/2014.

انطلقت الباحثة من سؤال جوهري هو : إلى أي مدى يؤثر النمط القيادي الإشرافي على الأداء الوظيفي لعمال المؤسسة الصناعية ؟ واندرجت تحته مجموعة تساؤلات فرعية من بينها: هل يساهم النمط الديمقراطي العادل في رفع الروح المعنوية ؟

كانت تهدف الباحثة من خلال الدراسة إلى:

¹ شاين نوال: تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012/2013.

- معرفة نوع القيادة أو الأسلوب القيادي الإشرافي المتبع في المؤسسة الصناعية ومدى تأثيره في أداء العمال وتحقيق أهدافهم وزيادة الإنتاج.
- إبراز أهمية القائد المشرف في تحسين أداء عماله وتنمية قدراتهم.
- معرفة نوع الأساليب التي يتبعها في تشجيع التفاعل الاجتماعي بينه وبينهم ودفعهم للعمل وتطوير المؤسسة وخلق جو من التعاون.
- معرفة مدى قدرة هؤلاء القادة على تطبيق البرامج واستغلال مهاراتهم وكفاءتهم بأساليب قيادية متميزة.

اعتمدت الباحثة على عينة مكونة من 383 عاملاً، وقد صاغت الفرضية الرئيسة التالية:

- تؤثر القيادة على الأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة.

وتحتها تندرج مجموعة فرضيات فرعية وهي كالتالي:

- يفضل العمال النمط القيادي الإشرافي الديمقراطي للرفع من معنوياتهم.
- يساهم النمط التسلسلي أكثر من غيره في تحقيق الاستقرار لدى العمال.

ولاختبار هذه الفرضيات اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة تأثير نمط القيادة على الأداء، سيكون مبنياً على استجابات العمال والقادة، وقد اعتمدت عليه كونه يقوم على دراسة واقع الظاهرة ويحقق الهدف، كما أن تحليل ومعرفة الأسلوب السائد داخل المؤسسة لا يتم إلا في إطار قعيا وصف وتحليل الواقع الذي توجد فيه وصفا واقعياً.

أما أدوات الدراسة فقد اعتمدت على الملاحظة، المقابلة و الاستمارة وقد توصلت الدراسة التي نتائجها هي:

- أن النمط الديمقراطي المبني على المرونة في المعاملة والتعاون والانسجام بين القادة والعمال وفسح المجال لهم للمشاركة أحيانا في اقتراح أساليب جديدة للعمل يؤدي إلى استقرار رضاهم عن العمل.
- إن الأسلوب التسلسلي إذا كان فيه عقاب وتسلطا ورقابة صارمة يؤدي إلى تدمير العمال.

- إن الأداء الوظيفي يزيد ويتحسن من خلال الديمقراطية في التعامل

علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية:

تؤكد أهمية هذه الدراسة من خلال النتائج المتوصل إليها أن النمط الديمقراطي يساهم في خلق مناخ جيد للعمل، وأن الأداء الوظيفي يتأثر بمتغيرات القادة، وعليه فإن هذه الدراسة أفادتنا في عملية جمع المعلومات كما استفدنا من هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي الذي تمحور في مدى تأثير النمط القيادي على الأداء الذي يعتبر من متغيرات دراستنا الحالية

7/ الإجراءات المنهجية للدراسة:

وتشتمل ما يلي:

1- منهج الدراسة.

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي الذي يقوم على جمع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة، كما يقوم المنهج الوصفي أيضا على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات، من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون، والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد على فهم الواقع وتطويره¹.

2- مجالات الدراسة (المجال المكاني والزمني):

المجال المكاني: تقع المصفاة في بلدية اسبع (40 كلم شمال أدرار) تبلغ مساحة المصفاة 84 هكتار منها 37 هكتار على هذا السطح للتركيب تشغيلها أداة الإنتاج.

المجال الزمني:

ويقصد به الوقت الذي استغرقتة الدراسة من تحديد الاطار النظري للدراسة الى غاية تحليل النتائج بحيث تمت على المراحل التالية:

¹ ربحي مصطفى عليان، عثمان مُجد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان 1420هـ - 2000 م، ص 43.

المرحلة الأولى : بداية من 04 مارس 2023 أين تم اختيار موضوع الدراسة بعنوان القيادة ودورها في تحديد قوة العمل من خلال تحسين الاداء الوظيفي.

المرحلة الثانية: كانت بداية الانتقال الى الجانب الميداني وتحديد مكان الدراسة (مؤسسة سوناطراك مصفاة اسبع- ادرار).

المرحلة الثالثة: من بداية 02 ماي 2023 حيث قمت بتوزيع الاستمارة التي تم الاعتماد عليها في جمع بيانات الدراسة.

3- أدوات جمع البيانات:

الاستبانة: باعتبار الدراسة الميدانية تقتضي النزول إلى الميدان لجمع المعلومات المتعلقة بالبحث والإجابة عن تساؤلات الدراسة فلا بد من استخدام تقنيات البحث العلمي المناسبة للإجابة عن هذه التساؤلات وعليه اعتمدنا في دراستنا على أداة الاستمارة (الاستبيان) لكونها الأكثر استعمالاً في البحث العلمي السوسولوجي نظراً لمقدرتها لجمع وتوفير أكبر قدر من المعلومات والبيانات.

وبالنسبة لاستمارة هذه الدراسة فقد تم تقسيمها إلى ثلاث محاور هي كما يلي:

- المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية للعمال من السؤال رقم 1 إلى السؤال رقم 4.

المحور الثاني: يتعلق بالقيادة الإدارية من السؤال رقم (5) إلى السؤال رقم (13)

المحور الثالث: يتعلق بقوة العمل و الاداء الوظيفي من السؤال رقم (14) إلى السؤال رقم (21)

4- مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي المصفاة.

5- عينة الدراسة: استهدف الاستبيان موظفي المصفاة المتمثل في (قسم إدارة الموارد البشرية، الإدارة والشؤون الإجتماعية، الوسائل العامة، تسيير المخزونات).

تم توزيع الاستبيان (50 استبيان) فكان المسترجع منها (40 استبيان) وعشرة (10 استبيان) غير مسترجعة

وثلاثة (03) غير قابلة للتحليل لعدم استكمال إجابتها، وبالتالي أصبح عدد الاستبيانات القابلة للتحليل 37 استبيان وهذا ما يمثل حجم العينة.

الجدول رقم 1: يوضح توزيع العينة.

الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة	غير المسترجعة	غير صالحة للتحليل	نهائي
العدد	50	40	10	03	37
النسبة المئوية	%100	80%	20%	06%	74%

المصدر: من إعداد الطالب وفقاً لتوزيع الاستبيان

8/ صعوبات الدراسة.

- صعوبة اختيار الموضوع المناسب والحصول على الدراسات السابقة
- صعوبة التعامل مع أفراد العينة وتفهمهم لموضوع الدراسة .
- تلقي الصعوبات والعراقيل الادارية أثناء القيام بالإجراءات القانونية لإجراء الدراسة الميدانية.

خلاصة الفصل:

يعتبر الفصل الأول بمثابة نافذة نطل منها على الموضوع حيث تمكنا من خلاله الإلمام بأهم جوانب الموضوع وتطرقنا الى تحديد الأسباب التي دفعتنا للقيام بهذه الدراسة بالإضافة إلى أهداف الدراسة وإبراز أهميتها وكما قمنا بتحديد إشكالية البحث وصياغة الفرضيات، وكذا تحديد المفاهيم التي تحتويها دراستنا وصولاً الى دراسات سابقة التي زودتنا بأفكار إضافية عن الموضوع، مما فتح لنا المجال لمحاولة الإجابة على تساؤلات الدراسة من خلال الفصول القادمة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

I – القيادة

1 / تمهيد.

2 / مفهوم القيادة.

3 / أهمية القيادة الإدارية.

4 / عناصر القيادة الإدارية.

5 / أنماط القيادة الإدارية.

6 / نظريات القيادة.

1/ تمهيد :

تعددت الدراسات التي اهتمت بتحليل ظاهرة القيادة الإدارية وتأثيرها على مختلف النواحي الاقتصادية، السياسية، السيكولوجية، واتفقت هذه الدراسات فيما بينها على نقاط واختلفت في أخرى إلا إنها أجمعت على أمر واحد هو ذلك الأثر البالغ الذي تتركه القيادة سواء كان هذا الأثر الايجابي أم السلبي على الفرد والمؤسسة وعلى المجتمع ككل وعليه سنتناول في هذا الفصل ثلاث مباحث وهي:

- مفهوم القيادة الإدارية
- النظريات المفسرة للقيادة الإدارية
- أنماط القيادة الإدارية

2/ مفهوم القيادة:

- القيادة لغة: كما قال ابن منظور القيود نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها فالقيود من الأمام والسوق من الخلف والاسم من كله القيادة.¹

- القيادة اصطلاحاً²: إما اصطلاحاً فتعددت تعاريف القيادة في أدبيات علم الإدارة والاجتماع ومن بينها نذكر ما يلي:

- عرفها ستوغل أنها عملية التأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف .
- ويرى تيد بأنها القدرة على التأثير في الناس ليتعاون لتحقيق هدف معين .
- ويقول يومان إن القيادة هي القدرة على توجيه سلوك الجماعات والتأثير فيها بشكل يدفعها إلى التعاون عن رضا واقتناع لتحقيق الأهداف .

- إما كونتر وادنيل فيريان أن القيادة هي القدرة على ممارسة التأثير ما بين الأفراد من خلال وسائل الاتصال من اجل انجاز الأهداف .

- ويرى فيدل ربانها عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك .
وتعرف بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتحاد وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين.³

ومن مجمل هذه التعريف للقيادة الإدارية يستطيع الباحث أن يخرج بعنصر جوهري للقيادة الإدارية وهو: التأثير وينظر كثير من الكتاب على أنه جوهر القيادة وقلبها النابض، على اعتبار أن سلوكيات القائد هي محاولات من جانبه للتأثير في قيم اتباعه ومواقفهم وسلوكهم فقد قدم لنا جاي كونجر عمليتان أو طريقتان أساسيتان يمتلكها القادة للتأثير في إتباعهم وهما:

- عمليات التأثير التبادلي

- عمليات التأثير التحويلي

¹ ابن منظور، لسان العرب المحيط، المجلد الحادي عشر، دار صادر للطباعة والنشر، لبنان، ص157.

² طارق عبد الحميد البذري، الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية، دون طبعة، دار الثقافة للنشر، مصر 1435هـ 2008م ص43

³ الصديق بوسنية، سليمان الفارسي، الموارد البشرية: أهميتها -تنظيمها -مسؤولياتها -مهامها، دون طبعة، أكاديمية الدراسات

العليا، طرابلس ليبيا، 2003ص66

ففي عمليات التأثير التبادلي يتأكد القائد من قيام الإلتباع بالسلوك المطلوب عن طريق استخدام سياسة التواب والعقاب، ويقتصر نجاح هذا التأثير على فعالية العمر الافتراضي للمزايا التي تمنح في مقابل الإلتزام بالسلوك المطلوب وينجح هذا التأثير عندما يكون القادة مهتمين بتلبية المتطلبات اليومية الإدارية والتشغيلية في منظماتهم- إي المحافظة على الوضع القائم-لغرس الامتثال في نفوس تابعيهم .

أما عمليات التحويل التحويلي فتنشأ عندما يعمل القادة على أحداث تغييرات في مواقف وقيم المرؤوسين التابعين لهم ، وذلك بالانتقال نحو الأهداف المستقبلية معتمدين على أساليب التقوية والتمكين التي تزيد في ترسيخ اعتقادات التابعين نتيجة لعاملين مهمين ، أولهما استيعابهم للرؤية التي يطرحها القائد ، وثانيها ترسيخ اعتقادهم في كفاءاتهم الذاتية ولذلك يدوم التأثير التحويلي في التابعين لفترة أطول ، وربما إلى الأبد .ومن العوامل المهمة لتحقيق فاعلية عملية التأثير التحويلي توافر الرؤية المثالية عند القائد والتي يشاركه الآخرون فيها ، فالرؤية المثالية المشتركة تصلح كنموذج لإلهام التابعين كي يخضعوا أنفسهم لعملية تحول ذاتي أو داخلي يتسق مع هذه الرؤية¹ .

ولكن يستطيع القائد تحقيق هذه الرؤية فعليا خلق ثقة التابعين بقيادته ليس بمجرد التعبير عن هذه الرؤية وان كان ذلك عنصرا أساسيا كما أن هذه الثقة لتتطور بإظهار القائد لمهارته في استخدام العبارات المنصفة والمقنعة فحسب على الرغم من أهمية ذلك وإنما تبدأ ثقة التابعين بقادتهم عندما يستوثق التابعون من أن قادتهم يكرسون كل جهودهم لتحقيق هذه الرؤية المشتركة .

3/ أهمية القيادة الإدارية:

لقد ذهب كثيرا من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة جوهرية العملية الإدارية وقلبها النابض وإنها مفتاح الإدارة وان أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها.

وأصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري وان أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية

ويبرز دور القيادة الإدارية في الجانب الإنساني للإدارة أكثر منه في الجوانب الأخرى حيث تؤثر أساسا في السلوك الإنساني للعاملين أما بالنسبة للجانب الاجتماعي للإدارة وأهدافها لتوجيه هذا النشاط واستغلالها في المنظمة أما

¹ عبد الله بن عبد الغاني الطجم، طلق بن عوض الله السواط ، السلوك التنظيمي ، الطبعة الرابعة، دار حافض للنشر والتوزيع، السعودية، 2003، ص181.

الجانب الخاص بأهداف الإدارة فان وظيفة القيادة هي العمل على تحقيق أهداف المنظمة المشكلات الاقتصادية التي عانت منها الولايات المتحدة الأمريكية أثناء العقد السابع من القرن العشرين إلى سوء الإدارة ومن هنا ترتبط القيادة الإدارية لارتباطها ككل جانب من جوانبها حيث تعني الإدارة بمعناها الواسع تنظم وتنسيق النشاط البشري الجماعي لتحقيق أهداف معينة وللإدارة عدة جوانب تتمثل في الجانب التنظيمي والجانب الإنساني والاجتماعي والخاص بالأهداف ويبرز دور القيادة في كل جانب من هذه الجوانب فبالنسبة للجانب التنظيمي يبرز دورها من خلال كونها عملية تنظيمية للجهود المشتركة للإفراد ويبرز دور القيادة الإدارية في الجانب الإنساني للإدارة أكثر منه من الجانب الآخر حيث تؤثر أساس على السلوك الإنساني للعاملين أما بالنسبة للجانب الاجتماعي للإدارة وأهدافها لتوجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاونيين العاملين بالمنظمة أما الجانب الخاص بالأهداف الإدارة فان وظيفة القيادة هي العمل على تحقيق أهداف المنظمة¹

4/ عناصر القيادة الإدارية:

القيادة عملية تكاملية تنشأ في ظل وجود جماعة ضمن إطار معين يضم هذه الجماعة لتحقيق الأهداف ومن هنا يمكن القول ، إن القيادة وبهذه المعطيات تقوم على عناصر رئيسية لا بد منها من توفرها ، وأشار إليها بعض الباحثين على أنها تمثل عناصر القيادة وهي :

- **الأهداف:** تعتبر الأهداف المرجو تحقيقها السبب الرئيسي لوجود المنشأة حيث تقام على أساس الوصول إلى هذه الأهداف وتحقيقها من خلال ممارسة مجموعة من الأنشطة والعمليات من قبل مجموعة من الأفراد داخل قوة تنظيمية ما وتعتبر عنصرا رئيسيا من عناصر القيادة ذكر LITTEERER أن الحالات التي تكون فيها أهداف القائد وأهداف الجماعة التي يقودها ككل وأهداف أفرادها واحدة ،هي حالات استثنائية وليست هي القاعدة...إلا أن الصعوبة في تحقيق الأهداف المرغوبة تبرز اذا ما تعارضت أهداف القائد وأهداف الجماعة وأفرادها، وتكمن هذه الصعوبة في كيفية معالجة هذا التعارض بالشكل الذي يضمن إرضاء جميع الأطراف وصولا إلى الأهداف المرغوبة التي تستهدف عملية التأثير .

- **التأثير:** يتمثل هذا العنصر بالكيفية التي يتبعها القائد لترك الأثر الإيجابي في نفوس مرؤوسيه لتحفيزهم وتشجيعهم على تحقيق الأهداف الموجودة حيث تعتبر شخصية القائد وقدراته العامل الأول في المرؤوسين .

¹ نعن محمود عامرة ،مروان محسن بني احمد ،القيادة والرقابة والاتصال الإداري ، الطبعة الأولى، دار حامد ،عمان الأردن،

– القوة التنظيمية: وهي الوسط الخاص بالإفراد ويتواجدون به لتحقيق الأهداف المنشودة.
 – الأنشطة والعمليات: وهي كل ما يتم ممارسته وانجازه من الأعمال والأنشطة لغايات الوصول إلى الإدخال أهداف المنشأة حيز التنفيذ.¹

– الأفراد: ويشمل مصطلح الأفراد على جميع العناصر البشرية ذات العلاقة بالعملية الإنتاجية والمحقة للأهداف سواء كان قائد أو تابع له ويعتبر الأفراد عنصرا مهما في القيادة كونهم هم اليد المنفذة للأهداف المنشودة ذكر ليدر أن الحالات التي تكون فيها أهداف القائد وأهداف الجماعة التي يقودها إفرادها واحدة هي الحالات استثنائية وليست هي القاعدة... إلا أن الصعوبة في تحقيق الأهداف المرغوبة تبرز إذا ما تعارضت أهداف القائد وأهداف الجماعة وإفرادها وتكمن هذه الصعوبة في كيفية معالجة هذا التعارض بالشكل الذي يضمن إرضاء جميع الأطراف وصولا إلى الأهداف المرغوبة التي تستهدف عملية التأثير أن يمارس وجودهم كجماعة يعني أن يعملوا ويستجيبوا بجماعة وأن يتفاعلوا مع بعضهم البعض تفاعلا قويا ونشيطا ولا بد هنا من الإشارة إلى كيفية تعامل القائد مع هذه الجماعة ومدى انعكاس هذا التعامل سلبا أو إيجابا على عملية القيادة برمتها ، فالعامل مع هذه الجماعة يتأثر نوعا ما على العلاقة القائمة بينهم وبين قائدهم أد أن هناك عاملا كامنا يمكن تسميته بالجهازية الفكرية والنفسية للتابعين نحو القيادة .

القائد: بما أن القيادة معنية في المقام الأول بالتأثير في الآخرين بهدف توجيه النشاط والجهود للجماعة في اتجاه معين فهي إذا عملية لا تتم في فراغ أد لا بد من وجود طرفين شخص مؤثر وآخر متأثر عن طريق الرضا مع تعدد وسائل التأثير سواء عن طريق الثواب واستخدام المثبرات المتعددة التي تسهم في تلبية قدرات إفراد الجماعة وتقوية ثقتهم بأنفسهم وتوسيع مداركهم وتدريبهم

وقد استني جيب وسائل العقاب والإكراه لأنها تثير الاستجابات تختلف عن تلك الناتجة عن الحفز وتثير الروح العدوانية من المجموعة ضد القائد وتؤدي إلى تلك تمزيق العلاقات الاجتماعية بين الإفراد الجماعة وتغير ميولهم البناء مما يجعلهم محبطين نزاعين للشك يسيئون الظن بقائدهم ويقاومون مظاهر التغيير التي يتبناها .²

¹ طارق عبد الحميد البذري، مرجع سبق ذكره ص 50.

² نفس المرجع السابق، ص 149.

5/ أنماط القيادة الإدارية:

اهتم كثيرا من الكتاب والباحثين في الماضي والحاضر بموضوع الأنماط والقيادات وأنواعها وذلك لأهميتها في العملية العملية حيث صنف البعض القيادات إلى قيادة إيجابية وسلبية وهذا التصنيف من وجهة نظر الدافع أما من جهة نظر تفويض السلطة ويمكن تقسيم القيادات إلى مركزية وغير مركزية .

5-1- نمط القيادة الديمقراطية

ويتمثل أسلوب القيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وإيجاد التعاون فيما بينهم .

وعموما فقد وجد أن القيادة الإدارية الديمقراطية تؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة التعاون ومضاعفة طاقة الانجاز¹.

وتتراوح نماذج القيادة الديمقراطية إلى:

- 1- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في عملية صنع القرار، فهو يضع المشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه ويطلب منهم مشاركته في اتخاذ القرار المناسب .
 - 2- نموذج القائد الديمقراطي الذي يضع حدود معينة ويطلب من مرؤوسيه اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود فهو يحدد المشكلة ويرسم أبعادها ويفوض مرؤوسيه لاتخاذ الحل المناسب لحلها .
 - 3- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص على إثارة الحوار والنقاش لمعرفة مدى قبول مرؤوسيه لهذا القرار ويكون ذلك غالبا عندما يرى القائد أن الظروف غير مهيأة لمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار .
 - 4- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه حرية كبيرة في اتخاذ القرار
 - 5- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار ثم يعطي الفرصة لمرؤوسيه لمشاركته فيك كيفية تنفيذ القرار.²
- إشكال القيادة الديمقراطية: حدد كنعان خمس نماذج لسلوكيات القائد الديمقراطي ازاء تطبيق مبدأ المشاركة

¹ سعود بن محمد البشير وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، الطبعة الثانية، دار المحبة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 ص

² محمد عبد الفتاح مبادئ الإدارة العامة، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والطباعة، الرياض السعودية، 1999، ص 129

- القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرا بسيطا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار من خلال وضعه لمشكلات التي يواجهها أمامهم وطلبه منهم مشاركتهم في إيجاد الحل المناسب لها ، وهو بذلك يقدر آراء مرؤوسيه التي قد تضع حلولاً للمشكلة ، تم يبادر في النهاية في اختيار الحل الذي يراه مناسب.

-القائد الديمقراطي الذي يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار ضمن هذا الإطار

- القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص إثارة الحوار بين المرؤوسين في كيفية تنفيذه وإذا لقي الاستياء لديهم يعمل على تعديله .

- القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه الفرصة الأكبر للمشاركة في صنع القرار تم يناقش مع مرؤوسيه أفضل الطرق لتنفيذه .

- القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه المشاركة في صنع القرار بان يترك لهم أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه وهو بدوره سيقبله إي قرار تم عليه الاتفاق بينهم.¹

- **مزايا النمط الديمقراطي للقيادة :** كشفت الدراسات إن آثار والمزايا الايجابية على أداء المرؤوسين للنمط الديمقراطي في القيادة كثيرة نذكر مُجد سلمان المزايا التالية :

- رفع روح المعنوية للعاملين وإقبالهم على العمل برغبة ونشاط

- تحقيق الترابط الجماعي وإيجاد جو جماعي سليم

- تحقيق الاستقرار النفسي للعاملين

-انخفاض معدل الشكاوى والتظلمات والغياب

عيوب النمط الديمقراطي للقيادة :

-أن المشاركة تشكل مظهرا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادي التي يفرضها عليه منصبه .

- كما يعاب على القيادة الديمقراطية بطؤها أحيانا في اتخاذ القرارات التي تتطلب حسما وسرعة .

والقيادة تفشل إذا كان التابعون ليسو على مستوى المسؤولية أو كانوا من الجهلة ومحدودي الخبرة ويضيف مُجد

سلمان أن استشارة المرؤوسين أسلوب غير عملي ولا يتناسب مع الشخصية البيروقراطية للرؤساء.²

¹ أو حسن علي أحمد، القيادة، دون طبعة، دار البسمة للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2009. ص 68.

²هاشم زكي محمود، الجوانب السلوكية في الإدارة، الطبعة الأولى، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1970، ص248.

5-2- نمط القيادة الأتوقراطية

يتميز القائد الأتوقراطي بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده ويصدر الأوامر وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها ، ولذلك فهو ليفوض سلطاته ولو أن ذلك بإمكانه بل يحاول جهده دائما توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته ومدتها لتكون كل الأمور تحت سيطرته وهو يقوم بذلك لقناعته بأنه يجب أن لا يسمح إلا بقدر سير الحرية لمرؤوسيه في التصرف دون موافقته الخاصة . ويرى ماكجرجور في نظرياته عن القادة الأتوقراطية ، أن هناك عدة افتراضات قام عليها أسلوب القيادة الأتوقراطية من أهمها¹:

- أ- طبيعة الإنسان وميله للكسل وقلة العمل والخمول والتهرب من تحمل المسؤولية
 - ب- أن الحوافز السلبية تتمثل في الحرمان من الحوافز المادية والمعنوية وتعددا ساس لقيام القيادة الأتوقراطية بأساليبها .
 - ج- يحتاج الفرد دائما إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكيد من قيامه بالوظائف والمهام والملقاء على عاتقه .
- وتندرج تحت هذه القيادة أنماط قيادية متباينة في أسلوب مثقف في الغاية :

1- الأتوقراطي الخير :

يكون القائد في هذا النمط أقل استبداد من القائد الأتوقراطي المتسلط ، فهو ينفرد باتخاذ القرارات ولكنه يحاول في الوقت نفسه متعاون وقادر على خلق المناخ المناسب لدى مرؤوسيه لتقبلهم لقراراته وآرائه وتخفيف ردود الفعل السلبية التي قد تظهر بينهم .

2- الأتوقراطي اللبق أو المناور :

وهو الذي يجعل المرؤوسين يعتقدون أنهم اشتركوا في صنع القرار ، في حين أنه هو الذي اتخذ القرار النهائي منفردا.²

عيوب النمط الأتوقراطي* للقيادة : مركزية السلطة والانفراد في اتخاذ القرارات وعدم اشتراك مرؤوسيه تستلزم إلمام القائد بكل الأمور .

¹ مُجَّد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره ص 120.

² سعود بن مُجَّد النمر وآخرون ، مرجع سبق ذكره ص 324

-إصدار القائد الاتوقراطي التعليمات المفصلة وإصراره على تنفيذها بدقة يؤدي إلى قتل روح لمبادلة والابتكار لدى المرؤوسين وإضعاف روحهم المعنوية .

ظهور التجمعات الغير الرسمية بين المرة وسين داخل التنظيم الرسمي والتنظيم الغير الرسمي .
انخفاض الروح المعنوية للعاملين مما يؤدي إلى إضعاف أنتاجهم¹ .

5-3- القيادة الفوضوية الحرة

يطلق على هذا النموذج بالقيادة المطلقة على أساس أن المجموعة العاملة في ظل هذه القيادة تكون متحررة من سلطة القائد ويطلق عليها البعض بالقيادة الغير موجهة في ظل هذا الأسلوب من القيادة ليملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمز للمنظمة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بإعمالهم .ومن بين ما يتميز به القائد في النمط القيادي النمط الحر من صفات نذكر :

-ضعف الشخصية

-التذبذب في اتخاذ القرارات

- عدم الاهتمام بالمواظبة على العمل نتيجة الفوضى

-قلة توجيه العاملين وأحيانا التهرب من إبداء الآراء²

مزايا النمط الحر للقيادة: لتبنت الدارسات التي أجريت على نمط القيادة الحر أن لهذا النوع من القيادة عدة

مزايا وتأثيرات ايجابية على المرؤوسين :

تشجيع الأفراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل وتحقيق الإبداع الشخصي

-الحصول على الخبرة عن طريق الاستقلالية في العمل

يتم التفويض على المرؤوسين الأكفاء ونتيجة الثقة يتجاوب هؤلاء المرؤوسين

-زيادة الموظف ثقته بنفسه على تحمل مسؤولية أعماله

¹ نفس المرجع السابق، ص 23

² فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي والقيادة الادارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة لنشر والتوزيع بيروت

لبنان.2006ص145

- يمكن القائد صغار موظفيه والجدد منهم من اكتساب الخبرة في كيفية مواجهة المشاكل وتقييمها وإيجاد الحل

لها.¹

عيوب النمط الحر للقيادة :

- إن النمط الحر نمط نادر وغير عملي حيث إن القائد الحر يتهرب من المسؤولية
- يؤدي إلى إفساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى
- اتخاذ القرارات يتم كمن قبل الإلتباع بعشوائية دون علم القائد
- يعتمد المرؤوسين على الرقابة الذاتية ضعف أداء المنظمة والعاملين .
- غياب سلطة القائد عن القرار بفقدته القوة المطلوبة
- تفكك الروابط الإنسانية بين القائد والمرؤوسين
- عدم وضوح قنوات الاتصال بين القاعدة والقمة والعكس
- غياب المعلومات الهامة عن القائد مما يؤثر على أدائه لعمله
- يهتم القرد بأداء العمل دون اهتمام بالنتيجة والغاية
- الصعوبة في تحقيق الأهداف لان العمل يعتمد على الفردية²

6/ نظريات القيادة:

6-1- نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات.

1 - نظرية الرجل العظيم: وهي تعتبر من أقدم النظرات التي تفسر القيادة على أسس وراثية ويرى القائلون بهذه النظرية أن القيادة سمة مميزة للفرد، وان عددا قليلا من الأفراد لديهم من السمات الشخصية، ما يمكنهم أن يكونوا قادة، وتطرب هذه النظرية مثلا لذلك بالأنبياء والرسول سلام الله عليهم الدين اصطفاهم الله عز وجل لهداية الجماعات والشعوب وقيادهم إلى طريق الحق والخير، وكذلك زعماء الدول ورؤسائها الذين اتوا أفعالا خارقة في وقت السلم والحرب.³

¹ حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، غير منشورة الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين 2010 ص44.

² نفس المرجع، ص 45.

³ حسين عبد الحميد احمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإدارة والتنظيمي، (ب ط)، مصر، مؤسسة شباب الجامعة، 2010، ص 193.

ب- نظرية السمات : تمنح هذه النظرية سمات عالمية للأشخاص الذين يتمتعون بقدرة عالية على القيادة انطلاقاً من الصفات الجسدية لشخص القائد وانتهاءً بقدراته الذاتية، ونظراً لتضارب الآراء واختلاف الأبحاث حول الصفات الجسدية فقد أصبحت هذه النظرية تركز على الصفات الشخصية التالية للقائد، كحماسه لتحقيق المهمة وراء ونيته في قيادة الآخرين واخذ زمام المبادرة وقدرته في تحفيز الأشخاص معه وأمانته ونزاهته وثقته بنفسه بالإضافة إلى ذكائه ومرونته في تنمية قدرته والتأقلم مع الظروف.¹

6-2- النظرية الموقفية:

حاولت هذه النظرية أن تحدد المواقف أو الظروف التي يكون فيها سلوك أو نمض قيادي أكثر فعالية من سلوك الآخر.²

6-3- نظرية القيادة السلوكية :

تميز هذه المدرسة بين القادة على أساس سلوكهم وتصرفاتهم وتأثيرهم على العمال لتحقيق التفاعل قصد تحقيق أهداف المنظمة ومن أبرز أنصار هذه المدرسة الأستاذ "التونمايو وكيرت يفين"³

6-4- النظرية الوظيفية والتفاعلية.

أ- النظرية الوظيفية:

يبدأ هذا من الافتراض القائل بتشابه الظواهر التي تبدو منعزلة بعضها عن بعض ، كما يدرس هذا الاتجاه حاجات الاستمرار في الوجود والتكيف عند كل الأنساق، وتعين مكانزمات التنظيم الذاتي التي تستعملها الأنساق لإشباع الحاجات .

وفي علم الاجتماع تعد النظم الاجتماعية في ضوء الاتجاه الوظيفي مثل الكائنات الحية لها حاجات للاستمرار في الوجود والتكيف مع القوة.⁴

¹ صبحي جبر العبيي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، (ط 1)، عمان، دار الحامد، ص 180.

² عبير طایل فرحان البشاشة، درجة ممارسة المرأة القيادية للمهارات الإبداعية في عملها، (ط1)، عمان الأردن، دار الحامد، 2008، ص 68.

³ مصطفى كراجي، علم الإدارة العامة، (ب ط)، وهران، دار الغرب، 2002، ص 75

⁴ حسين عبد الحميد أحمد رشوان مرجع سبق ذكره ص 80

ب- النظرية التفاعلية:

هذه النظرية عبارة عن توفيق بين نظرية الوقف على اعتبار أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي بمعنى التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي بالاعتماد على ثلاثة أبعاد وهي السمات الشخصية للقائد وعناصر الوقف ومتطلبات خصائص الجماعة.¹

¹ - محمد رسلان الجيوسي-جميلة جاد الله، الإدارة علم و تطبيق،(ط3)، عمان، دار المسيرة، 2008، ص 147

II - قوة العمل وتحسين الأداء الوظيفي

1 / تمهيد:

2 / تعريف الأداء الوظيفي

3 / العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

4 / إدارة الأداء ومراحلها

5 / تقييم الأداء الوظيفي وآلية عمله

6 / أهداف ومعايير تقييم الأداء

7 / معايير تقييم الأداء الوظيفي :

8 / الأخطاء الشائعة في عملية التقييم:

9 / سبل تحسين الأداء الوظيفي

10 / دور الإدارة بالأهداف في تحسين مستوى الأداء الوظيفي

خلاصة الفصل

ونظراً لنقص المادة العلمية لمصطلح قوة العمل تم الإشارة إليه بمفهوم الأداء الوظيفي

1/ تمهيد:

لقد تم التطرق في هذه الدراسة إلى القيادة الإدارية و مختلف الأنماط القيادية التي يمارسها القادة في أداء مهامهم الوظيفية، وفي هذا الفصل سنتعرض إلى الأداء الوظيفي وعملية تقييمه وآلية عملها، فالأداء محور اهتمام كل المؤسسات، وتعد عملية تقييم الأداء من أهم الوظائف التي يمارسها القيادة الإدارية، فعن طريق التقييم يتمكن القائد من تحديد مواطن ضعف الأداء في المؤسسة سواء أكان في السياسات والبرامج المعتمدة في الاستقطاب والاختيار والتعيين، أو في برامج وسياسات التدريب وتطوير المرؤوسين ، كما يمكن أن تستخدم العملية كأداة جذب الكفاءات طالما أنها تعتمد المصادقية والحيادية في التقييم كما تساعد عملية تقييم الأداء القائد في تحديد سبل العلاج الممكنة لتحسين نتائج أداء المرؤوسين. وعليه سنتطرق في هذه الدراسة إلى عموميات حول الأداء الوظيفي، وكذا عملية تقييم الأداء الوظيفي، وبعض السبل لتحسين الأداء الوظيفي.

2/ تعريف الأداء الوظيفي

اختلفت التعاريف العديدة المقدمة للأداء في نصوصها إلا أنها في مضمونها تؤكد أن الأداء يعد بالغ الأهمية من أجل ضمان استمرارية المؤسسة وبقائها، ونذكر في ما يلي بعض من هذه التعاريف:

تعرف راوية حسن الأداء على أنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد" ، نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته وهو قابل للقياس على أساس النتائج المحققة.¹

- أما عاشور فيعرف الأداء على أنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، أي أن الأداء هو مجموعة الأنشطة المنجزة التي تكون الوظيفة.²

- ويعرف كلاود بلانش اليغر* و آخرون الأداء بأنه "مجموع المؤشرات (عادة) في شكل أرقام، الخاصة بنتائج شخص معين، والتي بإمكانها توضيح الانجاز الأمثل. " يظهر التعريف أن الأداء هو بيانات ومعطيات معبر عنها بالأرقام توضح انجاز الفرد وما يجب على المؤسسة القيام به لتحقيق الاستغلال الأمثل لمواردها، بغية الوصول إلى أقصى حدود للانجاز (تحقيق أهدافها).³

- ويعرفه غربي على أنه "الأداء هو الفعل، بمعنى أن الأداء عبارة عن عملية وليس عن نتيجة في لحظة ما في الزمن "، أي أنه مجموعة من المهام المنظمة والمتسلسلة للوظيفة والتي تتمثل محصلتها في الأداء .⁴

¹ راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999 ، ص 216.

² احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السيكولوجية وأدوات البحث التطبيقي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 1983، ص 50

* كلاود بلانش اليغر Claude Blanche Alligre دكتوراه في الاقتصاد، محاضرة في جامعة باريس بانتيون السوربون لديها 25 عاما من الخبرة في التدريس في إدارة الموارد البشرية وإدارة العمل، وقد ركز أبحاثها على دراسة وظيفة عمل في المؤسسات، وإنتاجية العمالة وسوق العمل.

³ كلاود بلانش اليغر، تسيير الموارد البشرية "القيم والأدوات"، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعية ، بروكسال، 2008، ص 127.

⁴ غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2007، ص 138

- و يرى مصطفى عشوي " أن الأداء هو نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال"، حسب هذا التعريف الأداء عبارة عن نشاط وسلوك انساني يعمل على تحقيق الأهداف .¹

- ويعرف الأداء أيضا بأنه "القدرة على التكيف مع البيئة و الإستقرار وتحقيق الروح المعنوية العالية للعاملين وحسن استغلال الموارد المتاحة، يوضح هذا التعريف العوامل المؤثرة على الأداء والمتمثلة في بيئة المنظمة، الروح المعنوية للعاملين، وأخيرا الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة".²

ومدى قدرة المنظمة على تحقيق التكامل بين هذه العناصر مجتمعة.

من خلال ما سبق من تعاريف للأداء نقدم التعريف الإجرائي التالي:

الأداء هو مجموعة الأنشطة الرسمية المكونة للوظيفة (تنجز حسب متطلبات الوظيفة) القابل للقياس (وفق معايير محددة)، التي يقوم بها الفرد بغية تحقيق أهداف المؤسسة بالاستغلال الأمثل لمواردها في ظل البيئة التي تعمل فيها، يقدم في شكل نتائج معبر عنها بالأرقام، من أجل مقارنة النتائج الفعلية مع الأهداف المسطرة .

3/ العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

1- العوامل الخارجية

هذه العوامل مرتبطة ببيئة العمل في المنظمة، والبيئة الخارجية العامة بمتغيراتها السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية بشكل عام والتي لا تخضع لتحكم المؤسسة فيها، من بين أهم عواملها:

أولاً- الظروف المادية للعمل: تتمثل ظروف العمل المادية في مناخ العمل بالمنظمة مثل: الإضاءة، التهوية، الضوضاء، الرطوبة، الحرارة، النظافة، ترتيب الآلات، الوجبات الغذائية وغيرها، وهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية الفرد، لما لها من دور في توفير جو عمل آمن ومريح، لذلك لها تأثير هام على الأداء الوظيفي.³

ثانياً- العوامل التقنية (الفنية): وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب الفني في المؤسسة وتضم على الخصوص ما يلي:⁴

- نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف.

- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.

¹ مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 244 .

² علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، الطبعة الأولى، مكتبة عين شمس، القاهرة مصر، 1984، ص 290.

³ إسماعيل محمد السيد وآخرون، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، دون طبعة، المنظمة العربية للعلوم، القاهرة مصر، 1997، ص 71

⁴ عبد الملك مزهوده، الاداء بين الكفاءة والفعالية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 94.

- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.
- نوعية المنتج شكله ومدى مناسبة التغليف له.
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.
- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.
- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

يعبر البعض عن العوامل الفنية بالموارد، وهي تعتبر متغير موقفي هام في الأداء، لأنه قد يوضع أفراد لديهم قدرات عالية وتدريب جيد في مواقف تحول دون القيام بالعمل عندما لا يتم إعطائهم الموارد اللازمة للأداء الفعال للمهام.¹

ثالثاً: العوامل الاجتماعية: تتمثل العوامل الاجتماعية في ما عبرت عنه حركة العلاقات الإنسانية فيطرحها ، ولعل من أهمها الاعتراف بقيمة الشخص، والمجموعة، و النمط القيادي السلوكي، و تأثير ذلك في تحفيز ودفع الفرد.²

2-العوامل الذاتية

هذه العوامل مرتبط بسلوك الفرد أداءه الوظيفي)، وهذا الأخير ينتج من تفاعل القدرة على العمل والدافعية للعمل لدى الفرد في ظل متغيرات بيئة العمل.

أولاً-القدرة : تتمثل القدرة على العمل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية وكفاءة الجهد الذي يبذله في العمل ، ويمكن تقسيم هذه القدرات إلى:³.

- **قدرات فطرية أو موروثية :** وهي قدرات يمتلكها الفرد أصلاً ويجلبها إلى الوظيفة معه لذلك تسمى بالاستعدادات، وهي إما أن تكون بدنية مثل الصحة، اللياقة، حدة السمع والبصر أو شخصية مثل ضبط النفس ، المبادرة، حسن الخلق وغيرها .

¹ دفيدوتون، تيم كاميرن، ترجمة محمد محمود عبد العليم، العلاقات الانسانية و التفاعل الإيجابي، الطبعة الأولى ، دار ميك للنشر والتوزيع ، القاهرة مصر، 2001، ص241.

² محي الدين الأزهرى، الأداء لوظيفي ، الطبعة الأولى ، دار الشروق للنشر، مصر 2000، ص262

³ نفس المرجع السابق، ص 244.

- القدرات المكتسبة: وهي قدرات يحصل عليها الفرد بالممارسة والتدريب والتعلم وتمثل في المؤهلات العلمية، الخبرات العملية، ومعرفة الفرد كيف ينبغي أن يمارس دوره في المنظمة لذلك يطلق عليها مهارات إدراك الدور الوظيفي الذي قد يعتبره البعض منفصلا عن القدرة.

ثانيا- الدافعية: مرتبطة بالدوافع ، و دوافع الفرد هي عناصر تكمن داخله تؤثر عليه أو ترتبط بحاجاته المطلوب إشباعها (وأولوياتها)، ومن ثم على أهدافه في العمل والحياة، ثم تحركه نحو نشاط وسلوك واتجاهات مهينة ومحددة.

إن محصلة تفاعل العوامل السابقة الذكر فيما بينها هو الذي يحدد مستوى الأداء الفعلي للفرد، إلا أنها تختلف في درجة تأثيرها على الأداء، إضافة إلى تأثيرها في بعضها البعض فارتفاع القدرات مثلا قد يزيد من دافعية الفرد للعمل، كما أن الدافعية والتحفيز تجعل الفرد يسعى لتطوير وتنمية قدراته .¹

4/ إدارة الأداء ومراحلها

أولا: تعريف إدارة الأداء:

إن إدارة الأداء عبارة عن عملية أساسية ومهمة لمساعدة الأنظمة و المؤسسات على تحقيق أهدافها، وتتم أولا بوجود فهم مشترك بين المديرين وفريق عملهم عما يجب تحقيقه من أهداف تنظيمية مخطط لها، ثم إدارة وتوجيه العاملين بطريقة تزيد من احتمال إنجازها على المدى القصير والطويل، و قدمت عدة تعاريف للإدارة الأداء ومن التعاريف التي أوردها الباحثون في هذا الشأن نذكر ما يلي :

- يربط غراي ديسلر* بين عملية إدارة الأداء وبين تحليل الوظيفة المعتمد على القدرات والمهارات اللازمة للإنجاز هذه الوظيفة، ويرى أن إدارة الأداء تعني تدريب وتقييم ومكافأة العاملين نحو الاكتساب السريع للمهارات والمعارف والقدرات اللازمة لإنجاز وتحقيق الأهداف المطلوبة منهم."

¹ نفس المرجع السابق، ص 258

* غاري ديسلر Gay Desser هو أستاذ إدارة الأعمال في كلية جامعة فلوريدا الدولية في إدارة الأعمال في ميامي، فلوريدا .حاصل على درجة البكالوريوس في العلوم من جامعة نيويورك، على درجة الماجستير في العلوم من معهد البوليتكنيك رينسيلار، وعلى درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال من كلية برنارد باروخ إدارة الأعمال من جامعة نيويورك له مؤلفات كثيرة منها، كتاب أساسيات الإدارة (1999)،

- ويري أيضا أن إدارة الأداء "هي العملية التي من خلالها يتأكد صاحب العمل من توجيه العاملين لديه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية"، أي أن إدارة الأداء عبارة عن منهج متكامل موجه بالأهداف نحو توجيه وتدريب وتقييم وتحفيز العمال نحو الأداء الفعال.

- ويرى روبرت باسكال أن إدارة الأداء عبارة عن عملية متواصلة ومستمرة تنفذ مشاركة بين العامل ومشرفه المباشر، وتهدف إلى التوصل إلى توقعات وفهم واضحين بخصوص تحديد واجبات ومهام العمل الأساسية التي يقوم بها العامل ثم ما هو دور تحقيق هذه المهام في تنفيذ الأهداف التنظيمية، إذا فإدارة الأداء عملية متكاملة تهدف إلى الأداء الأقوى والأفضل والأكثر جودة.¹

- ويعرف أيفن فورتين أورتيث* و آخرون من وحدة التفتيش المشترك للأمم المتحدة إدارة الأداء بأنها "عملية منهجية تشرك فيها المنظمة موظفيها، بوصفهم أفراداً وأعضاء في مجموعة في تحسين فعالية المنظمة في تحقيق ولايتها وأهدافها، ولكن في منظومة الأمم المتحدة، كانت إدارة الأداء تفهم منذ عهد بعيد فهما ضيقاً بمعنى تقييم الأداء"، أي أن إدارة الأداء اشتمل واعم من تقييم الأداء.²

- وتعرف عملية إدارة الأداء "على أنها الوسيلة التي يضمن من خلالها المدير التأكد من أن الجهود التي يبذلها العاملون، والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المنظمة"، ومن هذا المنطلق فإن إدارة الأداء هي إحدى الأسس التنظيمية الهامة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.³

مما سبق طرحه يمكن أن نعرف إدارة الأداء على أنها تلك العملية المتكاملة من تدريب وتوجيه وتقييم للأداء العاملين في ظل وجود رؤية مشتركة بين المشرف والتابعين له الأهداف المؤسسة، من خلال الاعتماد على النتائج والاستفادة القصوى من طاقاتهم ومساعدتهم على تنمية وتحسين أدائهم لغرض تحقيق تلك الرؤية (التكامل بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد).

¹ سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 39.

* أيفن فورتين أورتيث Even FONTAINE ORTIZ من مواليد 20 أكتوبر 1947، كويبة الجنسية، شغل عدة مناصب منها 2003 مفتش الحالي، وحدة التفتيش المشتركة للأمم المتحدة، 1994-2002 الأمين التنفيذي للوحدة التفتيش المشتركة للأمم المتحدة - 1992.

² أيفن فورتين أورتيث و آخرون، إدارة الأداء والعقود، سلسلة من أجل الإدارة من أجل النتائج في منظومة الأمم المتحدة، الجزء الثالث، وحدة التفتيش المشترك، جنيف، 2004، ص 3.

³ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، بدون طبعة، دار الجامعية، مصر، 2003، ص 328.

ثانيا: مراحل إدارة الأداء

تتم عملية إدارة الأداء وفق مراحل أساسية تحقق التكامل فيما بينها في شكل دورة للأداء وهذه المراحل هي:¹

أ. **مرحلة تخطيط الأداء:** تمثل بداية الدورة حيث يتم تحديد الأهداف التنظيمية للمنظمة وذلك من خلال :

- مراجعة وضع العامل.

- تقرير كيف يمكن تطوير الخطط المتعلقة بالأهداف والاحتياجات.

- تشخيص الكفاءات التي يمكنها صنع مستوى مثالي من الأداء

- تقرير أي الطرق والأساليب ستساعد في قياس النتائج.

- مناقشة الموارد المتاحة.

ب. **مرحلة التدريب المستمر:** وذلك أثناء دورة الأداء حيث يتم مقابلة المرؤوس مع المشرف بصفة دورية من

أجل :

- مناقشة التقدم وتعزيز الأداء.

- توضيح أي تحديات يمكن أن تظهر.

- وضع خطط للأداء لمواجهة تلك التحديات.

ج. **مرحلة تقييم الأداء:** ويعد تقييم الأداء أهم مرحلة من مراحل بناء دورة الأداء وسيتم التفصيل فيه لاحقا.

د. **مرحلة تحسين وتطوير الأداء:** بناء على النتائج المتحصل عليها في المرحلة السابقة أي مرحلة تقييم الأداء

حيث يتم:

- مراجعة الجدارات (الخصائص والصفات المتعلقة بنقاط القوى والضعف في الأداء)

- مناقشة التطوير للمهارات العامل، مساره الوظيفي.

ويعد تحسين وتطوير الأداء ثاني أهم مرحلة من مراحل بناء دورة الأداء وسيتم التفصيل فيها لاحقا.

¹ إسماعيل محمد السيد وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص 75.

5/ تقييم الأداء الوظيفي وآلية عمله

أولاً: تعريف تقييم الأداء الوظيفي:

كما تقدم ذكره عن عملية إدارة الأداء وعن مراحلها فإن مرحلة تقييم الأداء تعد أهم مرحلة في بناء هذه الدورة و ضمان نجاحها، وذلك بناء على نتائج مخرجات عملية تقييم الأداء المتمثل في التغذية الرجعية التي تعد مرآة للأداء الفعلي للأفراد، ومن بين ما قدم لها من تعاريف نذكر:

- تقييم الأداء هو عملية قياس الأداء وتقييمه للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف"، من التعريف نلاحظ أن تقييم الأداء هو عملية قياس لجهد الأفراد، غرضه التحقق من انجاز الأهداف المبرمجة¹.

- ويعرفه سيد محمد بأنه العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء ، حسب التعريف هو وسيلة لتحديد طريقة أداء العمل و إيجاد برامج لتحسين هذا الأداء .

- وفي تعريف آخر له "هي العملية التي من خلالها يتم التعرف على الجوانب الايجابية و الجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف و انجاز معدلات الأداء المستهدفة." من التعريف نجد أنه عبارة عن تحديد سلبيات وإيجابيات الأداء مقارنة بمعايير الأداء المستهدفة.²

- و يعرف أيضا على أنه "عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها العاملون والسلوكيات التي يمارسونها في موقف معين خططت له المنظمة سابقا"³. حسب هذا التعريف فإن تقييم الأداء ليس عملية عشوائية بل هو عملية دورية منظمة هدفها تحديد نقاط القوة و الضعف في أداء العاملين لوظائفهم المخطط لها مسبقا.

- كما يعرف بأنه محاولة لتحليل أداء الفرد ولكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية، وسلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية، وذلك كضمان أساسي لتحقيق فعالية المنظمة حاليا وفي المستقبل"⁴.

¹ نفس المرجع السابق, ص 329

² سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 50.

³ السالم مؤيد و صالح عادل، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، بدون طبعة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 102

⁴ رثر بيل، ترجمة خالد العامري، عبد الحميد العاصي، إدارة الأفراد ، الطبعة الأولى، دار الفاروق، القاهرة مصر، 2001، ص 177

ويضيف هذا التعريف أن تقييم الأداء هدفه ضمان الاستمرارية في تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق التركيز على نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في الأداء .

ومما سبق من تعاريف نستخلص التعريف الإجرائي التالي: تقييم الأداء هو عملية منظمة ودورية، تقوم على معايير و أسس موضوعية هدفها تقييم سلوك و أداء العاملين، و تصحيح الانحراف في الأداء الناتج عن مقارنة الأداء الفعلي بمعايير الأداء الموضوعية، ووضع برامج تحسين الأداء لضمان تحقيق المؤسسة لأهدافها حالياً ومستقبلاً، ولتقييم الأداء آلية عمل محددة سنستعرضها وفقاً لتسلسلها المرحلي مع شرح مبسط لكل مرحلة فيما يأتي .

ثانياً: آلية عملية تقييم الأداء الوظيفي :

تتكون عملية تقييم أداء العاملين من خطوات منظمة و متصلة ببعضها وذلك كما يلي:

- وضع نظام تقييم الأداء بكامل معاييره: تبدأ عملية تقييم الأداء بقيام إدارة الموارد البشرية بتصميم نظام التقييم الذي هو عبارة عن مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات، التي يجب أن يطبقها كل من جرى تكليفه بتقييم أداء الآخرين، وهذه الجوانب إلزامية.¹

- شرح نظام تقييم الأداء لكل من يعمل في المنظمة: سواء أكان مقيماً أو مقيماً أداءه ليُدرك الجميع أهدافه وأبعاده، في سعي لتخفيف حدة مقاومته وكسب التأييد له. ويدرب المقيمين على كيفية تطبيق نظام تقييم الأداء بشكله الصحيح ، للوصول إلى نتائج تقييم موضوعية وعادلة.

- متابعة ورقابة مستمرة للأداء من قبل المقيمين: يقوم المقيمون خلال فترة زمنية يحددها النظام، بمتابعة أداء من يقيمون أداءه بشكل مستمر، وذلك لجمع المعلومات عن الأداء بدقة وموضوعية، بحيث تعطي هذه المعلومات في نهاية الفترة، رؤية واضحة عن مستوى وحقيقة الأداء .

- مقارنة الأداء الفعلي مع معايير التقييم الموضوعية: يقارن المقيمون الأداء الفعلي الذي توضحه المعلومات المجموعة، مع معايير التقييم المحددة، التي تمثل مستوى الأداء المطلوب، حيث وضح هذه المقارنة جوانب الضعف والقصور، وجوانب القوة فيه.

- توفير التغذية العكسية: يقوم المقيمون بوضع تقرير التقييم النهائي للأداء وذلك على شكل نتائج تسمى بالتغذية العكسية، ويرفع هذا التقرير لإدارة الموارد البشرية لاطلاع عليه، ويرسل نسخة منه لكل من جرى تقييم أدائه، ليطلع عليه ويعرف حقيقة أداءه.

¹ عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، (بتصرف) الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان الأردن،

- اجراء مقابلات شخصية: مع من قيموا أداءهم، وذلك لشرح نتائج هذا التقييم موضحين فيها جوانب الضعف والقوة في أدائهم، ويتفق الطرفان المقيمون ومن قيم أداءه على وضع خطة مستقبلية لتطوير هذا الأداء وتحسينه، في ضوء نتائج التقييم ، وتشمل خطة التطوير والتحسين على قسمين (برنامج لتطوير الأداء الذاتي وتقع مسؤولية تنفيذه على من جرى تقييم أدائهم ويتابع المقيمون تنفيذه وتقييمه، واقتراح برامج تدريب وتنمية من اجل علاج جوانب الضعف في الأداء، وتفعيل جوانب القوة فيه، وتقع مسؤولية الإعداد والتنفيذ على عاتق إدارة الموارد البشرية).¹

- بعد مناقشة نتائج التقييم وتنفيذ برامج تطوير وتحسين الأداء، فالمفروض أن يكون الأداء قد تحسن، فإذا لم يتحسن يجري فصل الأفراد الذين لا فائدة مرجوة منهم، أما الذين فيهم أمل، فيمكن نقلهم لوظيفة أخرى أكثر مناسبة لهم منعا لحدوث المشاكل، أما إذا لم يتحسن أداء من تم نقله.

عندئذ لا مفر من فصله وإبعاده عن العمل والمنظمة، لأنه يمثل تكلفة عمل دون عائد. كما أن مناقشة نتائج التقييم تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، وذلك لشعور الفرد بنوع من الاهتمام من طرف رؤسائه.

كما تضبط عملية التقييم جملة من المعايير المحددة مسبقا من طرف المؤسسة، و قيام المؤسسة بعملية تقييم الأداء ليس عملية اعتباطية، بل تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تساعد في تحسين مستوى أداء الأفراد، وفي ما يأتي أهم الأهداف والمعايير المستعملة في عملية تقييم الأداء.²

6/ أهداف ومعايير تقييم الأداء

أولاً: أهداف عملية تقييم الأداء :

إن معلومات التقييم تظل مجرد بيانات ليس لها أهمية إلى أن تستخدم للوصول إلى غرض ما، ويصنف الباحثون أهداف عملية تقييم الأداء بصفة عامة إلى أهداف إدارية وأهداف تطويرية كما يلي:

الأهداف الإدارية:³ يمكن القول بان نتائج برامج تقييم الأداء تستخدم كمدخلات لعملية اتخاذ القرارات

المتعلقة بتسيير الموارد البشرية كما يلي:

¹ نفس المرجع , ص 368.

² محي الدين الأزهري, مرجع سبق ذكره, ص 270.

³ أحمد أبو السعود مجّد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، الطبعة الأولى، منشأة المعارف للنشر، الاسكندرية مصر،

- إعادة تصميم نظم الأجور والمكافآت والتعويض؛
- إعادة تصميم نظم الترقية والتطوير المهني والوظيفي؛
- إعادة تصميم نظم الاستبقاء والاستبعاد؛
- إعادة تقييم وتحديد قيمة الوظيفة بين الوظائف الأخرى؛
- تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد.
- تستخدم نتائج تقييم الأداء كمؤشر على صدق اختبارات الاختيار.
- تستخدم التقارير المنشورة والناجحة من تقييم الأداء كإطار مستندي يدعم الممارسات القانونية الإدارية، مثل الأجور المحددة، النقل، الاستبعاد والتي تثير الكثير من المشاكل سواء على المستوى القانوني أو مستوى النقابات العمالية، وفي جميع الأحوال يجب التأكيد على معرفة المرؤوسين لنظام تقييم الأداء ومقارنة أدائهم بالمعايير المحددة، أي يمكن استخدامه كنوع من أنواع التقييم الذاتي، وبالتالي فإن تقييم الأداء يؤثر على سلوكيات الأفراد وهذا يؤدي مباشرة إلى تحسين الأداء التنظيمي.
- الأهداف التطويرية:**¹ إن نظام تقييم الأداء يمكن استخدامه نتائجه من خلال التغذية العكسية المرتدة في مناقشة نقاط القوة والضعف في الأداء، والتغذية العكسية للأداء هي عملية تزويد العاملين بنتائج أعمالهم (سلبيا أو إيجابيا) من خلال جلسات تقييم الأداء والعمل على تعديل السلوك الوظيفي بما يتماشى مع أهداف المنظمة.
- وبالنظر إلى أداء المرؤوسين فإن عملية التقييم تساهم في التطوير الوظيفي من خلال:
- تحديد القضايا الجوهرية المطلوب مناقشتها والتخلص من المشكلات.
- تحديد أهداف جديدة لإنجاز أداء متميز .
- وضع خطط نمو وتطوير الموظفين.
- يساعد على تحسين السلوك الوظيفي للقادة بحيث لا يكون التقييم منصبا على الأداء الماضي للمرؤوسين فقط بل النظر إلى امكانية تطوير الفرد لأدائه.
- ولتحقيق هذه الأهداف يجب أن تكون نتائج عملية التقييم سليمة، ولا تكون كذلك إلا إذا توفرت على مجموعة من معايير الأداء المدروسة والمحددة مسبقا، وهذا ما سنناقشه فيما يأتي.

¹موسى الناصر، تقييم أداء الأفراد العاملين كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 06، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان 2004، ص 21

7/ معايير تقييم الأداء الوظيفي :

هناك اختلاف في تحديد معايير تقييم الأداء يرجع إلى ارتباطها بطبيعة نشاط المنظمة والمستوى التنظيمي للعامل، إلا أنه يمكن تقسيمها بشكل عام إلى قسمين أساسيين هما:

- **المعايير الكمية:** ¹ سهلة القياس عادة، مرتبطة بطبيعة العمل تعطى في شكل كمي وهي:

* الكمية: أي حجم الإنتاج مقارنة بالمتوقع.

* الجودة: أي نوعية النتائج مقارنة بالنوعية المتوقعة.

* التكلفة: أي تكلفة تحقيق النتائج مقارنة بالميزانية.

- **المعايير النوعية:** صعبة القياس لأنها مرتبطة بسلوك الفرد اتجاه الوظيفة، اتجاه أعضاء فريق العمل واتجاه

رئيسه في العمل، و للوصول إليه.

8/ الأخطاء الشائعة في عملية التقييم:

كما هو معلوم مسبقاً أن أي عملية إدارية وعلى أي مستوى كانت فإنها لا تتصف بالكمال، فلا بد أن تشوبها نقائص وعيوب تؤدي في حال حدوثها إلى فشل هذه العملية برمتها وهناك العديد من مصادر التحيز التي يمكن أن تؤثر على نتائج تقييم الأداء، وتتبع هذه المصادر من طبيعة النفس البشرية (مثل العواطف أو الانفعالات الشخصية..) أو من عدم قدرة الإنسان على استغلال المعلومات بشكل تام، ومن بين الأخطاء المألوفة التي غالباً ما يقع فيها المقيمون خاصة الرؤساء المباشرين، ² نذكر ما يلي:

- **نقص الموضوعية:** يشير نقص الموضوعية إلى وجود تحيز إيجابي لمصلحة من قيم أداءه أو سلباً في غير

مصلحته، ويحدث التحيز الأول نتيجة أسباب عدة منها: وجود رابطة قرابة أو صداقة أو نفاق أو رشوة، أو أي شيء

من هذا القبيل بين المقيم والمقيم، وفي المقابل يحدث التحيز السلبي في التقييم الأسباب متعددة أيضاً منها على سبيل

المثال: وجود خلاف بين الاثنين، أو خوف المقيم من الذي يقيم أداءه أنه ذو كفاءة عالية ويشكل خطراً على منصبه

الإداري، أو أن لديه غيرة أو حسد منه أو أي شيء آخر، لذلك يجب على المقيم أبعاد كل الوجدانيات والمشاعر

الشخصية عنه عند التقييم، وينسى كل شيء سلبي أو إيجابي موجودة بينه وبين من يقيم أداءه. ³

¹ سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 55 (بتصرف).

² عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص 380 (بتصرف).

³ -عمرو وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 403.

- خطأ التأثر بالسلوك ايجابي: يتأثر بعض المقيمين بسلوكيات ايجابية تصدر عن الأشخاص الذين يقيمون أداءهم، ليس لها علاقة مباشرة بجودة أداءهم، مثل المجيء قبل الدوام الرسمي، والانصراف بعد انتهائه بمدة، أو عدم حصولهم على إجازات مرضية أو طارئة أو ما شابه ذلك فيأتي تقييمهم ايجابيا عندهم، هذه الجوانب جيدة وتؤخذ في الاعتبار عند التقييم لكن يجب ألا تكون هي الأساس فيه، فهي أمور ثانوية تؤخذ بالاعتبار، أما الأمور الهامة فهي معايير الأداء المحددة للمقيمين والتي يجب أن يلتزموا بها.

- خطأ التماثل: يشير هذا الخطأ إلى احتمالية تأثر المقيم بخاصية ما موجودة لدى من يقيم أداءه، كأن يكون الاثنان من نفس البلدة، أو يحملان نفس المؤهل العلمي والتخصص، أو تخرجوا من نفس الكلية والجامعة، بهذا التوجه يأتي التقييم ايجابيا متأثرا بهذه الخاصية التي ليس لها علاقة بالأداء لا من قريب ولا من بعيد، يتضح إذا أن هذا الخطأ يقود دائما لوقوع المقيم في التحيز الايجابي.¹

- خطأ الإسقاط: يقع هذا الخطأ في دائرة أو نطاق الخطأ السابق، ومفاده أن بعض المقيمين يقيمون أداء الآخرين وفق ما يمتلكونه من خصائص وصفات ايجابية عالية المستوى فقط، فإذا كان المقيم متميزا بمستوى عالي من الدقة مثلا، إذا سيقم هذه الخاصية لدى الآخرين بدرجة عالية، وإذا لم يكونوا كذلك فأدائهم يشبه ثغرة أو نقطة ضعف، حيث يكون في قناعته أن جميع من يقيمهم يجب أن يكونوا بمستواه، نجد في هذه الحالة أن المقيم قد جعل من نفسه وما يمتلك من خصائص معيارا للمقارنة والتقييم، متجاهلا المعايير الموجودة بين يديه التي يجب أن يلتزم بها عند تقييم أداء الآخرين.

- خطأ التباين: يعرف التباين بوجه عام المقارنة بين شيئين لإظهار الفرق بينهما ويحدث هذا الخطأ في مجال تقييم الأداء عندما يقارن المقيم أداء الضعيف بالجيد أو العكس، بدلا من اعتماده على معايير الأداء المحددة له للمقارنة بها، فمن المحتمل أن يكون أداء الجيد ليس بممتاز، والنتيجة هي استخدام المقيم لمعايير غير صحيحة وغير مطلوبة، متجاهلا معايير التقييم المحددة له.

- خطأ التوزيع الطبيعي:² يقصد به أن هناك قيمة متوسطة وتتوزع باقي القيم على جانبيها ايجابيا أو سلبا، ويشتمل على ثلاث أنواع من الأخطاء هي (خطأ التشدد: يشير هذا الخطأ الذي من المحتمل وقوع المقيم فيه، إلى أن المقيم يركز في تقييمه لأداء الآخرين منخفض بدافع القسوة، أو لقناعته الخاصة بان التشدد يجبر المرؤوسين على مضاعفة جهودهم باستمرار، خطأ التساهل: فبدافع من الشفقة بمن يقيم أداءهم ولكي يحصلوا على مزايا وظيفية يقوم

¹ سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 56 (بتصرف)

² السالم مؤيد و صالح عادل، مرجع سبق ذكره، ص 120. (بتصرف)

بإعطاء تقديرات عالية، ظنا منه بأنه يساعدهم، لاشك أن وقوع المقيم في هذا الخطأ سيؤدي إلى حدوث ضرر لكل من المنظمة التي ستدفع حوافز و مزايا وظيفية البعض من قيم أداءه بدرجة عالية وهم لا يستحقونها، مما يرفع من تكلفة العمل دون عائد؛ والأفراد الذين قيم أداءهم بتقدير عالي وهم في الواقع ضعفاء، ستبقى الثغرات في أدائهم دون علاج ودون تحسين. خطأ الميل لإعطاء قيم متوسطة يعتبر هذا الخطأ من أكثر الأخطاء شيوعا في تقييم الأداء، إذ أن المقيمين يعطون مرؤوسيههم تقديرات متوسطة، بحيث لا يكون مرتفعا أو منخفضا بل أغلبها حول معدل متوسط، وذلك تحريا أو خوفا من انتقادات مرؤوسيههم أو من يقيمون أداءهم، إن وقوع المقيم في هذا الخطأ يسبب ظلما للأفراد ذوي الكفاءة، وفي الوقت نفسه بقاء نقاط الضعف في أداء الأفراد الذين مستوى كفاءتهم أقل من المتوسط دون علاج، لأن المقيم بالغ في تقييمه لهم و أعطاهم تقديرا متوسطا أو أعلى لا يستحقونه، وهذا بدوره ضرر لهم مع مرور الزمن.

- خطأ تأثير الهالة¹: يحدث أثر الهالة في الحالات التي يقيم فيها المدير على أساس توافر خاصية إيجابية واحدة لدى الموظف على حساب الصفات الأخرى كالطاعة العمياء، تأثره بمظهر الفرد، أو حديثه ولباقته في المعاملة، وبالطبع يؤدي هذا الخطأ إلى إعطاء فكرة غير صحيحة عن كفاءة هذا الفرد.

- خطأ التأثير بالسلوك الأخيرة²: إن معظم عمليات قياس الأداء تتم عن فترة زمنية سابقة، مثل ستة شهور أو سنة، ولذلك يجب أن يمثل هذا التقييم متوسط أو حقيقة سلوك الفرد خلال تلك الفترة، لكن الذي قد يحدث هو أن يتم التقييم لما يمكن أن يتم تذكره بسهولة، أي تقييم السلوك الجديد للفرد، لكن ذلك قد لا يمثل سلوك الشخص خلال الفترة كلها التي يتم التقييم عنها خاصة إذا كان العامل مدركا للتاريخ الذي سيتم فيه تقييمه.

9/ سبل تحسين الأداء الوظيفي

علاقة التخطيط المرن للموارد البشرية بتحسين مستوى الأداء الوظيفي

في عام 1986 أجرى معهد إدارة الأفراد الأمريكي استقصاء توصل فيه إلى نتائج مؤداها أن العديد من المؤسسات تمارس ثلاث أنواع المرونة لتحسين أداء أفرادها و تتمثل في :

¹ نفس المرجع، ص 121. (بتصرف)

² شاويش مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005، ص 33.

- **المرونة الوظيفية:** وذلك عن طريق تأهيل الموظفين وإكسابهم مهارات متعددة بالتدريب، حتى يتمكن هؤلاء الموظفون من أداء وظائف ومهام مختلفة، وأيضاً حتى تتمكن المنظمة من إجراء تغييرات في المسار الوظيفي بسهولة ومرونة.

- **المرونة العددية:** وهي تلك المرونة التي عن طريقها تستطيع المنظمة زيادة أو تخفيض عدد الموظفين في وقت قصير، وذلك كرد فعل للتغيرات المفاجئة في الطلب والحاجة إلى العمالة وذلك عن طريق الاعتماد على العمالة المؤقتة.

- **المرونة المالية:** تتضمن تحسين تصميم نظام الأجور والوفاء بالالتزامات وهو ما يزيد من قوة المنظمة في مواجهة الاحتياجات ويجعلها أكثر مرونة فمثلاً يجب أن يكون هناك تقييم لسوقي الأجر الوظيفية، والعمل على الزيادة الدورية للأجور وملائمة المكافآت للأداء والمهارة مع وضع نظام عادل لمكافأة الأداء.

ومما لا شك فيه أن المرونة أصبحت السمة المميزة لنجاح أي نشاط في العصر الحديث والتطورات في بيئة العمل تفرض على مديري الموارد البشرية توفير درجات عالية من المرونة خاصة عند تخطيط القوى العاملة في منظماتهم، وتهدف إلى ما يلي:¹

- جعل العمل أكثر مرونة؛

- تحسين الاستفادة من الموظفين والقوى العاملة؛

- تخفيض تكاليف العمل؛

- المساعدة في تنفيذ الخطط بطريقة أكثر سهولة وتجنب الخطوات التي لا لزوم لها؛

- زيادة الإنتاجية ورفع مستوى الأداء.

وعليه فإن استعمال المرونة في إدارة وتخطيط الموارد البشرية للمؤسسة يلعب دوراً هاماً في زيادة قدرة الأفراد على التكيف والعمل بفعالية في ظروف بيئية مختلفة ومتنوعة، ما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم وهذا ما يضمن الاستمرارية للمؤسسة، وهناك من المؤسسات من رأت أن الطريقة الأنجح لتحسين أداء أفرادها هو اعتمادها على خصائص العاملين المتفوقين لديها أو ما يعرف بنموذج الجدارة، والذي سيكون موضوع البحث في المطلب الموالي.²

¹ سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 58

² محمد نبيل سعد سالم محمد، محمد جاب الله عمارة، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية، الطبعة الثانية، دار الطباعة الحرة، مصر، 2006، ص 138 (بتصرف).

10/ دور الإدارة بالأهداف في تحسين مستوى الأداء الوظيفي

يظهر دور أسلوب الإدارة بالأهداف في تحسين مستوى أداء الأفراد والمؤسسة من خلال النقاط التالية:

- الأخذ بمبدأ المشاركة في وضع الأهداف يدفع الفرد لبذل أقصى جهده لتحقيق هذه الأهداف وقد أوضحت إحدى الدراسات المتخصصة في هذا الغرض ارتفاع نسبة الإنجازات المحققة بالنسبة للأفراد الذين شاركوا في تحديد أهدافهم عن هؤلاء الذين لم تتاح لهم هذه الفرصة؛
- يتم التركيز على الأداء وليس على السمات الشخصية، كما أن التركيز يتم بالنسبة للحاضر والمستقبل ، بعكس الطرق التقليدية التي تركز على الماضي¹.
- ويضاف إلى ما سبق:²

- ربط أشكال أداء الروتين اليومي بأهداف ممكنة قابلة للقياس خلال فترة زمنية معينة؛
 - تهيئة المنظمة بكاملها للتأهب والحركة الايجابية السريعة، وذلك عن طريق تعبئة جهود وطاقات أفرادها العاملين على مختلف المستويات الإدارية؛
 - مساعدة المنظمة على تغطية الفجوة أو النقص بين مستوى أدائها الحالي وبين مستوى أداء بقية المنظمات المنافسة؛
 - وضع مجموعة من المعايير الرئيسية والتي يمكن من خلالها من متابعة وتقييم أداء العاملين بشكل موضوعي يدفع العاملين الماهرين إلى التقدم إلى الأمام.
 - من ناحية أخرى ، فإن نظام الإدارة بالأهداف يحقق التوحد والترابط (ومن ثم الإنجاز) بين مستويات الأداء
- الثلاث:

- مستوى الفرد أو جماعة الأفراد .
- مستوى التقسيم التنظيمي
- مستوى المنظمة

¹ محمد نبيل سعد سالم، محمد جاب الله عمارة، مرجع سبق ذكره، ص 217.

² لويس كامل مليكة،، سيكولوجية الجماعات والقيادة، (بتصرف)، الطبعة الرابعة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1989، ص430.

الأمر الذي يضمن توحيد الجهود في اتجاه تحقيق أهداف مشتركة للمستويات الثلاث وموضوعية وعدالة التقييم حيث يرتبط أداء الفرد أو المجموعة بما يتوفر للتقسيم التنظيمي الذي يعمل به من إمكانيات وتفسيرات تدعمها الإدارة العليا للمنظمة، وبالتالي تكون هناك مشاركة في المسؤولية كما في العائدة.¹

خلاصة الفصل

عالجنا في هذه الدراسة إلى مفهوم الأداء بصفة عامة والعوامل المؤثرة عليه، كما تطرقنا إلى إدارة الأداء ومقوماتها، واتضح جليا أن إدارة الأداء هي مفهوم أوسع من عملية تقييم الأداء فهي تبدأ بتحديد الأهداف والمهام والواجبات المطلوب من العامل أدائها ، وذلك عن طريق التدريب وتنتهي بتحسين الأداء وتطويره، بناء على ما يقدمه تقييم الأداء من معطيات ونتائج والذي يعد أهم مرحلة في دورة الأداء، وعلى هذه الدرجة من الأهمية، فإن تقييم الأداء يحدد تلك الفئة من الموظفين الذين لا يحققون للمؤسسة الأهداف المتوخاة من توظيفهم، الأمر الذي يجعلهم عبئا على المؤسسة وتكلفة غير مبررة، وهو ما يضمن بذوره اتخاذ الإجراءات الصارمة باستبدالهم بأخرين أكثر تأهيلا وقدرة على تحقيق أهدافها. وفي ما يخص الموظف، يمثل تقييم الأداء بالنسبة له تعبيرا عن إمكانية الاستمرار والترقي في المؤسسة، من خلال تلافي أوجه القصور التي لديه وتقديم أفضل مستوى ممكن من الأداء. إن كل ما سبق التطرق إليه سواء من عملية تقييم الأداء أو تطبيق مناهج التحسين والتطوير للأداء لا يكون ناجحا إلا في ظل وجود قيادة إدارية تضبط عملية التقييم والتحسين معا.

¹ نفس المرجع, ص 431.

الفصل الثالث

الإطار الميداني للدراسة

1/ تمهيد.

2/ التعريف بمؤسسة سوناطراك

3/ عرض لمؤسسة الدراسة (مصفاة اسبع أدرار)

4/ تحليل جداول البيانات الشخصية

5/ الجداول الخاصة بالقيادة الإدارية

6/ الجداول الخاصة بقوة العمل وتحسين الأداء الوظيفي

7/ اختبار الفرضيات ومناقشتها

خلاصة الفصل.

الاستنتاج العام.

1/ تمهيد:

بعد مناقشتنا للجانب النظري للدراسة والذي تمحور حول القيادة ودورها في تجديد قوة العمل وتحسين الأداء الوظيفي سنحاول مناقشة الجانب الميداني والذي هو امتداد للجانب النظري وفي اي بحث علمي لا بد من المرور على اجراءات الدراسة الميدانية كونها الخطوة الاولى التي تساعد الباحث في التعرف على مجتمع الدراسة اذ يتم وضع ابعاد الموضوع وتحديد زواياه بطريقة موضوعية وبدقة محكمة وبما يسهل للباحث مهمة البحث والوصول الى نتائج جيدة.

2/ التعريف بمؤسسة سوناطراك

لم تظهر أهمية شركة سوناطراك إلا بعد تأميم المحروقات في 24 فبراير 1971 ومنذ ذلك التاريخ وهي تعمل على تعزيز عملية استخراج الثروات البترولية والغازية التي توجد في باطن التراب الوطني حيث أن في 1975 كانت تتحكم في 83% و 17% كانت في حوزة الشركة الفرنسية "total" ولم تسير سوناطراك 100% من منتج البترول والغاز في الجزائر إلا في سنة 1981 أين تم إعادة هيكلتها وتكوين 17 مؤسسة مستقلة عن الشركة الأم.

الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات المعروفة باسم سوناطراك أنشئت تحت المرسوم رقم 491-63 في 31 ديسمبر 1963 الذي كلفها بمهام محددة تتلخص في نقل وتسويق المحروقات، ثم جاء مرسوم 66-296 المؤرخ في 22 سبتمبر 1966 ليوسع مهام الشركة إلى عدة ميادين منها: البحث عن المحروقات و إنتاجها، تحويلها وتسويقها، ورغم كل هذا التعديل بقيت المؤسسة باسمها القديم، وعملت بكل جهدها على تطوير فروع المحروقات فتفرعت عنها 17 مؤسسة جديدة منها ASMIDAL، EGZIZ،NAFTAL ENTP،... الخ.

والتنظيم الجديد لسوناطراك كان بين 1984 و 1986 اعتمادا على توجيهات المخطط الرباعي، وفي 21 جانفي 1998 وبعد موافقة المجلس الوطني للطاقة يرسم أن سوناطراك هي تسمية للشركة الوطنية للبحث وإنتاجها ونقلها وتحويلها وتسويقها، والتي يوجد مقرها بالجزائر العاصمة.

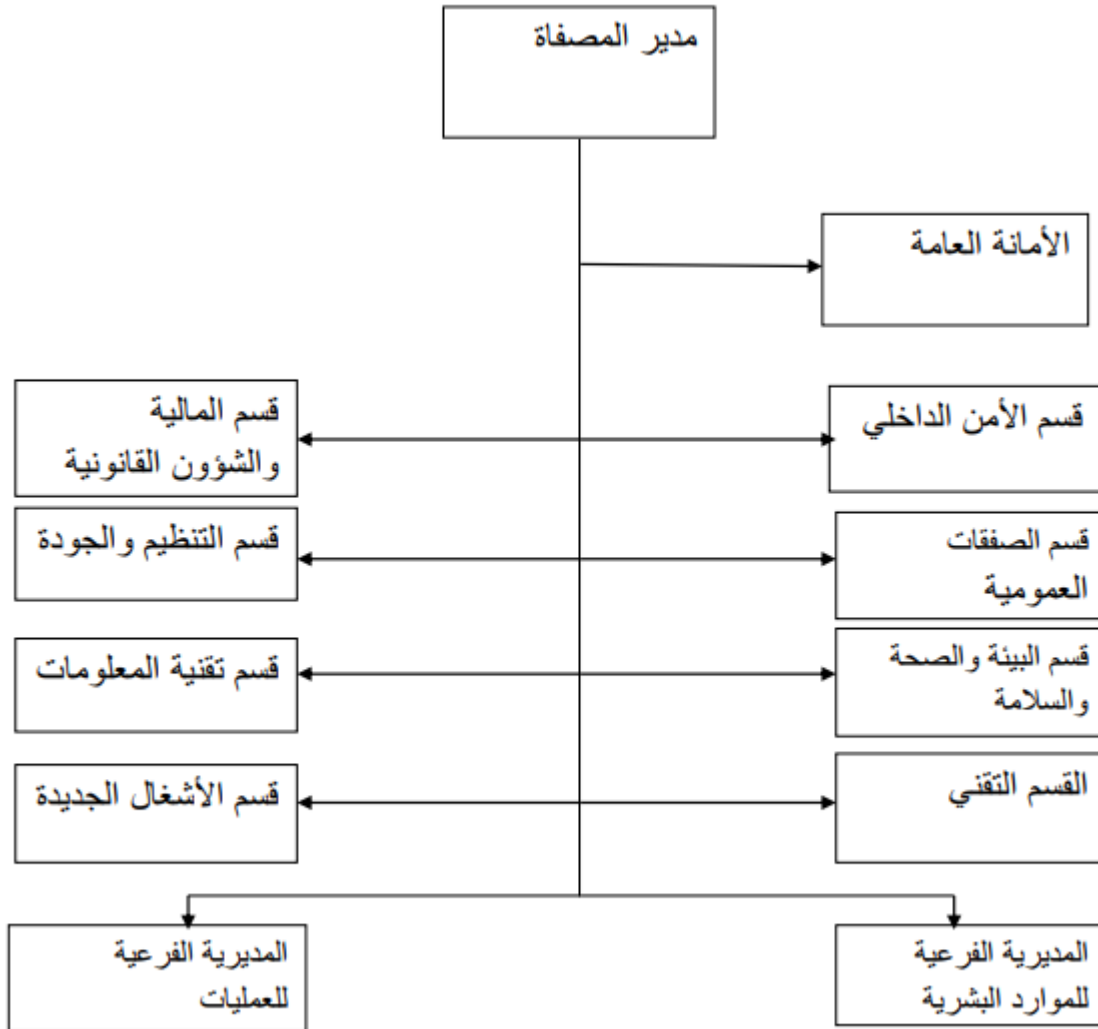
3/ عرض لمؤسسة الدراسة (مصفاة اسبع أدرار)

أ/ تقديم مصفاة اسبع:

هي إحدى مصافي النفط الخمس في الجزائر تقع في بلدية السبع (40 كلم شمال أدرار) تبلغ مساحة المصفاة 84 هكتارا منها 37 هكتارا على هذا السطح للتركيب، في 23 يوليو 2003 وقعت سوناطراك عقدا مع شركة CNPC الصينية لبناء وتشغيل المصفاة (70% ل CNPC و 30% لسوناطراك) هذه الجمعية تسمى (SORAL SHINE) بدأت أعمال البناء في يونيو 2004 ودخلت المصفاة حيز التشغيل في مايو من نفس العام ، وفي 28 أكتوبر 2014 قامت سوناطراك بشراء جميع أسهم الشركة الصينية وأصبحت سوناطراك 100%.

ب/ الهيكل التنظيمي للمصفاة:

الشكل رقم 1: الهيكل التنظيمي للمصفاة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

ج/ الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية للأشخاص:

01- قسم إدارة الموارد البشرية (département ressource humai)

يحتوي هذا القسم على خدمتين:

أ- خدمة التدريب Service formation

تهدف هذه الخدمة إلى توفير كافة المعلومات وإرشاد العاملين الجدد للقيام بكل ما يلزم من تدريب العاملين حسب احتياجاتك.

ب- خدمة التخطيط Service planification

تهدف هذه الخدمة إلى إدارة الأفراد وتصنيفهم والتحقق من ملفات العاملين الجدد وغيرهم.

02- قسم الإدارة Département Administration

يحتوي هذا القسم على 4 خدمات

أ- خدمة الإدارة والرواتب Service gestion paie

تهدف هذه الخدمة إلى إدارة ملفات الدفع وتوقيات العاملين وكشوف المرتبات حسب الفئة.

ب- مصلحة إجراءات الحماية الاجتماعية

تهدف هذه الخدمة لحفظ الحقوق الاجتماعية للعمال مثل بطاقة الشفاء، لحماية صحة عمال المصفاة من خلال تقديم جميع الخدمات الصحية.

03- قسم الوسائل العامة Département moyens généraux

يحتوي هذا القسم على أربعة مصالح

أ- مصلحة الوكالات Service Intendance

هذه المصلحة متخصصة في توريد المصفاة للمعدات الصغيرة وبأقل تكلفة، وتضمن سكن العمال.

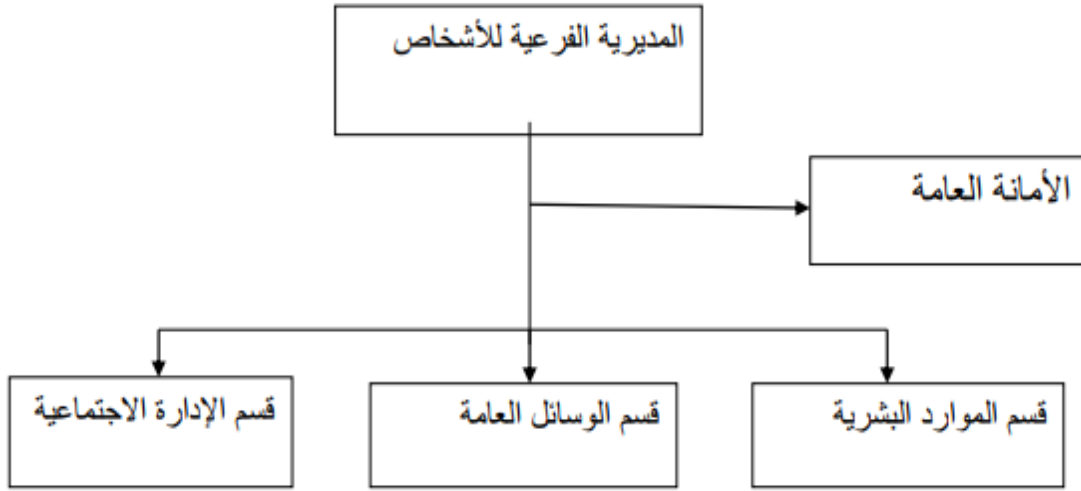
ب- مصلحة النقل service transport

تضمن هذه المصلحة أداة نقل مختلفة للعمال.

ت- مصلحة العلاقات العامة Service Relation public

ث- مصلحة الإطعام Service Restauration

الشكل رقم 2: الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية للأشخاص



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

4/ تحليل جداول البيانات الشخصية

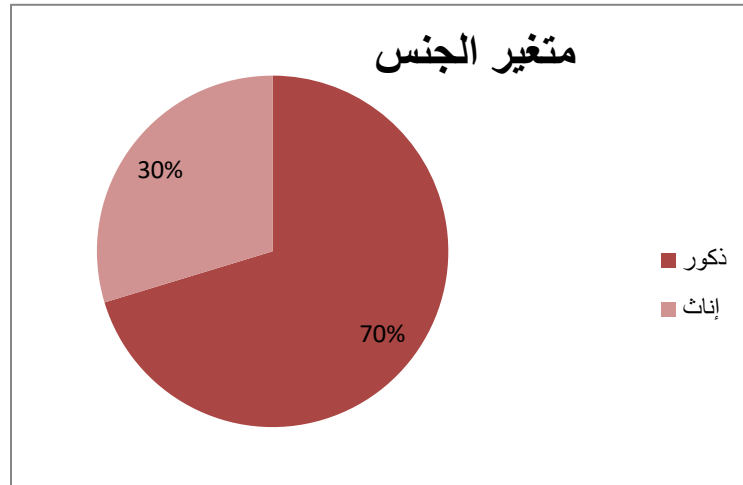
الجدول رقم 2: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	26	70.3
	أنثى	11	29.7
المجموع		37	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الجنس بنسبة 70.3% لصالح الذكور ونسبة 29.7% لصالح الإناث، ويرجع سبب ارتفاع نسبة الذكور على الإناث لطبيعة العمل في حد ذاتها الخاصة بالشركة والشكل التالي يوضح ذلك

الشكل رقم 3: يوضح رض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول أعلاه

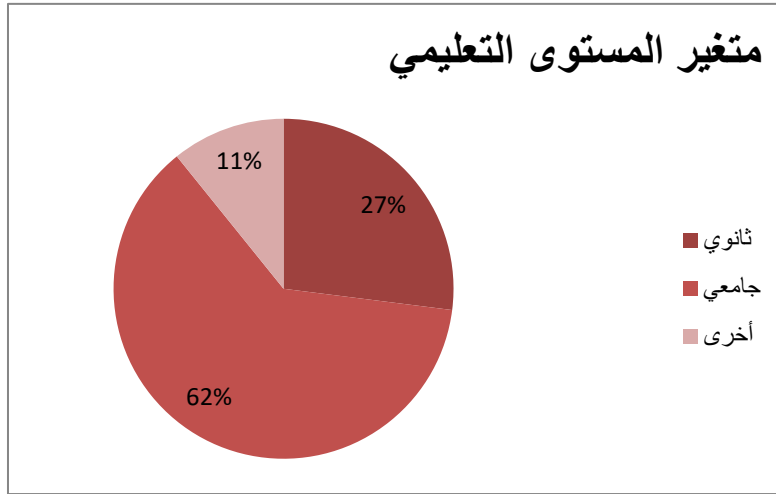
الجدول رقم 3: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ثانوي	10	27
	جامعي	23	62.2
	أخرى	4	10.8
المجموع		37	100

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير المؤهل العلمي بنسبة 27% لصالح المستوى الثانوي، ونسبة 62.2% لصالح مستوى جامعي، ونسبة 10.8% لصالح المستويات الأخرى.

الشكل رقم 4: يوضح عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.



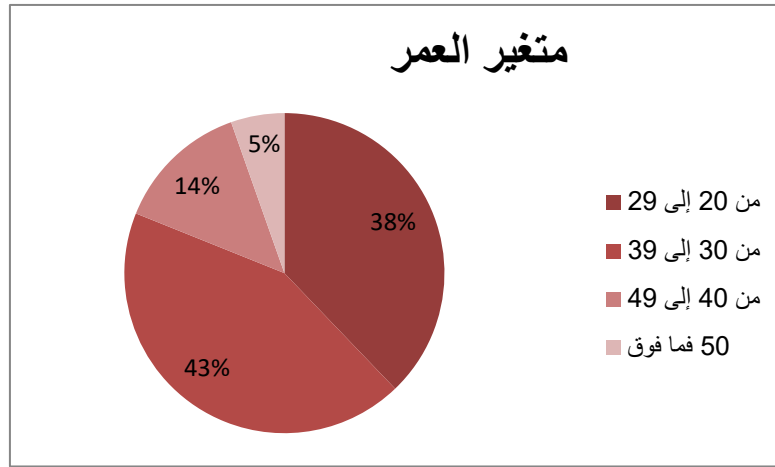
الجدول رقم 4: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
متغير العمر	من 29-20	14	37.8
	من 39-30	16	43.2
	من 49-40	5	13.5
	50 فما فوق	2	5.4
المجموع		37	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير العمر بنسبة 37.8% لصالح الفئة العمرية (29-20 سنة) وبنسبة 43.2% لصالح الفئة العمرية (39-30 سنة)، وبنسبة 13.5% لصالح الفئة العمرية (49-40 سنة) وبنسبة 5.4% لصالح الفئة العمرية (من 50 سنة فما فوق). والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم 5: يوضح عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.



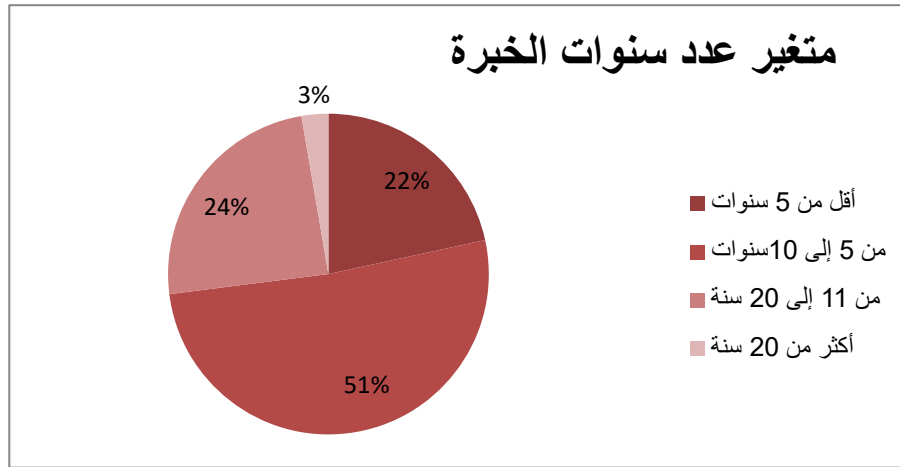
الجدول رقم 5: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	8	21.6
	من 5-10 سنوات	19	51.4
	من 11-20 سنة	9	24.3
	أكثر من 20 سنة	1	2.7
المجموع		37	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير عدد سنوات الخبرة بنسبة 21.6% لصالح فئة أقل من 05 سنوات خبرة، ونسبة 51.4% لصالح فئة من 5 إلى 10 سنوات خبرة، ونسبة 24.3% لصالح فئة من 11-20 سنة خبرة ونسبة 2.7% لصالح فئة أكثر من 20 سنة خبرة والشكل يوضح ذلك.

الشكل رقم 6: يوضح عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة.



5/ الجداول الخاصة بالقيادة الإدارية

1- هل يسهر القائد على العمل في جو من التعاون ويشارك مرؤوسيه في حل مشاكلهم ؟

الجدول رقم 6: يمثل النسبة المئوية لإجابة الموظفين على السؤال (1)

النسبة المئوية	التكرار	
59.5	22	نعم
16.2	6	لا
24.3	9	محايد
100.0	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 59.5% من افراد العينة المدروسة اجابة بنعم ونسبة 16.2% اجابة ب لا ونسبة 24.3% كانت محايدة ، يمكن تفسير النتيجة بان القائد يشارك مرؤوسيه في حل المشاكل الوظيفية عن طريق فتح حراك توافقي بينه وبينهم ما يؤثر ايجابا على مردودية الاداء داخل المؤسسة.

2- هل يترك الحرية للموظفين في اداء اعمالهم ويراعي الموضوعية والدقة في تقييمهم؟.

الجدول رقم 7: يمثل النسبة المئوية لإجابة الموظفين على السؤال (2)

النسبة المئوية	التكرار	
62.2	23	نعم
16.2	6	لا
21.6	8	محايد
100.0	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول ان افراد العينة المدروسة الذين اجابوا بنعم على السؤال يمثلون نسبة 62.2% فهي تمثل معظم الموظفين، والذين اجابوا ب لا فنسبتهم تبلغ 16.2%، اما الذين كانت إجابتهم محايدة فبلغت نسبتهم 21.6%، ويمكن تفسير ذلك بأن القائد يعطي الحرية للموظفين في تأدية مهامهم يشرف عليها عند الإنتهاء ويقوم بتقييمها بكل دقة وموضوعية

3- هل يتعامل القائد مع مرؤوسيه على اساس الاحترام ويساهم في بناء العلاقات الاجتماعية؟

الجدول رقم 8: يمثل النسبة المئوية لإجابة الموظفين على السؤال (3)

النسبة المئوية	التكرار	
64.9	24	نعم
8.1	3	لا
27.0	10	محايد
100.0	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول ان افراد العينة المدروسة الذين اجابوا على السؤال بنعم كانت نسبتهم 64.9%، والموظفين الذين اجابوا ب لا فكانت نسبتهم شبه منعدمة حيث بلغت 8.1%، اما الموظفين

الذين كانت اجاباتهم محايدة فبلغت نسبتهم 27%، يمكن تفسير ذلك الى ان العلاقة المبنية على اساس الاحترام تجعل المؤسسة يسودها الطابع الديمقراطي وروح العمل الجماعي في تأدية المهام الوظيفية.

4- هل يركز القائد على بعد العمل ويهمل العلاقات الإنسانية؟.

الجدول رقم 9: يمثل النسبة المئوية لإجابة الموظفين على السؤال (4)

التكرار	النسبة المئوية	
11	29.7	نعم
18	48.6	لا
8	21.6	محايد
37	100.0	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة 29.7% من افراد العينة المدروسة اجابوا على السؤال بنعم ونسبة 48.6% اجابوا ب لا اما الفئة المحايدة فكانت نسبتهم ب 21.6%، ويفسر ذلك بعدم تركيز القائد على بعد العمل على حساب العلاقات الانسانية يجعل وهذا يجعل منه قائد متميز في ادارة الاداء داخل المؤسسة.

5- هل يتقيد القائد بحرفية اللوائح والانظمة؟.

الجدول رقم 10: يمثل النسبة المئوية لإجابة الموظفين على السؤال (5)

التكرار	النسبة المئوية	
27	73.0	نعم
4	10.8	لا
6	16.2	محايد
37	.100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول ان افراد العينة المدروسة الذين اجابوا بنعم على السؤال فنسبتهم كانت ب 73% والذين اجابوا ب لا 10.8% اما الفئة المحايدة فقدرت نسبتهم ب 16.2%، وذلك راجع إلى تقيد القائد بحرفية اللوائح والانظمة يجعل منه قائد رائد او متفرد وذو خبرة في مجال العمل ومتحكم في زمام الامور داخل المؤسسة.

6- أيا من القائد مرؤوسيه بما ينبغي عليهم فعله كيف ومتى شاء؟.

الجدول رقم 11: يمثل النسبة المئوية لإجابة الموظفين على السؤال (6)

النسبة المئوية	التكرار	
35.1	13	نعم
35.1	13	لا
29.7	11	محايد
100.0	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ ان افراد العينة الذين اجابوا على السؤال بنعم نسبتهم كانت 35.1% والتي تتساوى مع الفئة التي اجابت ب لا والتي هي ايضا قدرت 35.1%، اما الفئة المحايدة فكانت نسبتهم 29.7%، ويمكن تفسير ذلك بأن اعطاء الاوامر للمرؤوسين من قبل القائد ترجع الى طبيعة العمل المراد القيام به.

7- هل يفوض القائد مهامه للموظفين بصورة غير محددة؟.

الجدول رقم 12: يمثل النسبة المئوية لإجابة الموظفين على السؤال (7)

النسبة المئوية	التكرار	
37.8	14	نعم
40.5	15	لا
21.6	8	محايد
100.0	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة افراد العينة الذين اجابوا على السؤال بنعم كانت نسبتهم 14% واما النسبة التي اجابت ب لا فكانت 40.6% وبالتالي هي اكبر نسبة وهذا دليل على عدم موافقتهم على السؤال واما نسبة الفئة المحايدة فكانت 21.6%، وذلك راجع إلى عدم تفويض القائد مهامه للموظفين من اجل الحفاظ على السير الحسن للأداء داخل المؤسسة وتجنب الفوضى.

8- هل يتساهل القائد مع المقصرين في اعمالهم؟.

الجدول رقم 13: يمثل النسبة المئوية لإجابة الموظفين على السؤال (8)

النسبة المئوية	التكرار	
29.7	11	نعم
43.2	16	لا
27	10	محايد
100	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ ان افراد العينة المدروسة الذين اجابوا على السؤال بنعم كانت نسبتهم 29.7% واما نسبة الفئة التي اجابت ب: لا قدرت ب 43.2% واما الفئة المحايدة فكانت بنسبة

27%، وتفسير ذلك بأن صرامة القائد مع المقصرين في أعمالهم يجعل للمؤسسة هيبة ومكانة في الداخل والخارج وعدم التأثير على أداء الموظفين.

9- هل يتهرب القائد من مواجهة مشكلات العمل والنزاعات؟.

الجدول رقم 14: يمثل النسبة المئوية لإجابة الموظفين على السؤال (9)

النسبة المئوية	التكرار	
24.3	9	نعم
43.2	16	لا
32.4	12	محايد
100.0	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول ان افراد العينة المدروسة الذين اجابوا على السؤال بنعم قدرت نسبتهم ب 24.3% اما الذين كانت اجابتهم ب لا فنسبتهم قدرت ب 43.2% واما الفئة المحايدة فكانت نسبتهم 32.4%، يتنوع القائد في مواجهة المشكلات بين الحياد والهروب من المواجهة احيانا يستخدمها كحلول دبلوماسية من اجل الحفاظ على السير والاداء الحسن للمؤسسة.

6/ الجداول الخاصة بقوة العمل وتحسين الأداء الوظيفي

10- هل تشعر بالرضا عن عملك وتفضل العمل في هذه المؤسسة على غيرها؟.

الجدول رقم 15: يمثل النسبة المئوية لإجابة الموظفين على السؤال (10)

النسبة المئوية	التكرار	
54.1	20	نعم
27	10	لا
18.9	7	محايد
100.0	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة افراد العينة المدروسة التي اجابت على السؤال ب نعم بلغت 54.1% وتعتبر اكبر نسبة، اما الفئة التي اجابت ب لا قدرت ب 27% اما والفئة المحايدة كانت نسبتها 18.9% وتعتبر اصغر نسبة، وهذا يرجع إلى ان شعور الموظفين بالرضا ينبع عن اللحمة والترابط والإنسجام بين القائد والمرؤوسين وتوفير جو اكثر راحة اثناء تأدية المهام.

11- هل انت راض عن طبيعة وظيفتك مقارنة بمؤهلاتك العلمية؟.

الجدول رقم 16: يمثل النسبة المئوية لإجابة الموظفين على السؤال (11)

النسبة المئوية	التكرار	
64.9	24	نعم
24.3	9	لا
10.8	4	محايد
100.0	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة افراد العينة التي اجابت على السؤال بنعم قدرت نسبتها ب 64.9% والفئة التي اجابت ب لا كانت نسبتها 42.3% اما الفئة المحايدة قدرت نسبتها ب 10.8%، وتفسير ذلك ان مؤشر الرضا بطبيعة المناصب المتقلدة من طرف الموظفين داخل المؤسسة ايجابي لان اغلبية الموظفين اجابوا بنعم وهذا دليل على تكافئ الفرص وعملا بقاعدة " الشخص المناسب في المكان المناسب".

12- هل تقوم بأداء مهامك كلها في الوقت المحدد؟.

الجدول رقم 17: يمثل النسبة المئوية لإجابة الموظفين على السؤال (12)

النسبة المئوية	التكرار	
48.6	18	نعم
29.7	11	لا
21.6	8	محايد
100.0	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة افراد العينة التي اجابت على السؤال ب نعم قدرت ب

48.6% وتعتبر اكبر نسبة، اما الذين اجابوا ب لا فكانت نسبتهم 29.7% اما نسبة محايد تقدر ب

21.6%، ويمكن تفسير ذلك بأن قيام الموظف بعمله في الوقت المحدد يجعله في علاقة جيدة مع قائده

بذات المؤسسة ويساعد في السير الجيد للوظائف والمهام وهذا ما ينتج عنه النجاح والفعالية داخل

المؤسسة.

13- هل تبذل جهد كبير لتحقيق اهداف المؤسسة المسطرة؟.

الجدول رقم 18: يمثل النسبة المئوية لإجابة الموظفين على السؤال (13)

النسبة المئوية	التكرار	
43.2	16	نعم
40.5	15	لا
16.2	6	محايد
100.0	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول ان افراد العينة الذين اجابوا على السؤال بنعم قدرت نسبتهم ب 43.2%، والذين اجابوا ب لا يمثلون 40.5% من الموظفين، اما الفئة المحايدة كانت بنسبة 16.2%، وتفسير هذا بأن بذل الجهد من قبل الموظف لتحقيق اهداف المؤسسة بين التأييد والرفض بحسب الهدف المرجو تحقيقه من قبل المؤسسة.

14- هل يوفر القائد فرص الترقية والتقدم بالمنصب؟.

الجدول رقم 19: يمثل النسبة المئوية لإجابة الموظفين على السؤال (14)

التكرار	النسبة المئوية	
14	37.8	نعم
9	24.3	لا
14	37.8	محايد
37	100.0	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة افراد العينة التي اجابت على السؤال ب نعم كانت 37.8%، وكانت متساوية مع الفئة المحايدة حيث هي كذلك قدرت نسبتها ب 37.8%، اما نسبة الفئة التي اجابت ب لا فكانت 24.3%، وتفسير ذلك بأن توفير فرص الترقية والتقدم بالمنصب من قبل القائد يعمل على خلق جو تنافسي بين مختلف الموظفين في تأدية مهامهم داخل المؤسسة.

15- هل لديك القدرة على العمل بدون إشراف؟

الجدول رقم 20: يمثل النسبة المئوية لإجابة الموظفين على السؤال (15)

النسبة المئوية	التكرار	
51.4	19	نعم
18.9	7	لا
29.7	11	محايد
100.0	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول ان افراد العينة المدروسة التي اجابت ب نعم هي 51.4%، اما نسبة

الفئة التي اجابت ب لا كانت 18.9% ونسبة اجابة محايد قدرت ب 29.7%، ونفسر ذلك بأن

قدرة الموظف على العمل بدون اشراف دلالة على تمكنه من اداء وظيفته وتكوينه الجيد في مجال تخصصه

16- هل تحس بانتمائك لجماعة وتشارك معها افكارك وميولاتك وحاجاتك؟.

الجدول رقم 21: يمثل النسبة المئوية لإجابة الموظفين على السؤال (16)

النسبة المئوية	التكرار	
73	27	نعم
13.5	5	لا
13.5	5	محايد
100.0	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الدول ان نسبة افراد العينة التي اجابت على السؤال ب نعم قدرت ب 73%

حيث تعتبر اكبر نسبة، اما نسبة الفئة التي اجابت ب لا فكانت 13.5% وهي متساوية مع الفئة

المحايدة حيث قدرت نسبتها هي كذلك ب 13.5%، ويرجع هذا إلى أن الاحساس بالانتماء للجماعة

يشكل حافز على رفع الاداء بالمنظمة.

17- هل ترى ان عملك يكمل عمل الجماعة؟.

الجدول رقم 22: يمثل النسبة المئوية لإجابة الموظفين على السؤال (17)

النسبة المئوية	التكرار	
73	27	نعم
2.7	1	لا
24.3	9	محايد
100.0	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة افراد العينة المدروسة التي اجابت على السؤال ب نعم كانت 73% و تعتبر اكبر نسبة، اما النسبة التي اجابت ب لا كانت شبه منعدمة حيث قدرت ب 2.7%، اما نسبة الفئة المحايدة فكانت 24.3%، وتفسير ذلك بأن العمل والاداء داخل المؤسسة عبارة عن حلقات يكمل بعضها البعض فلا غنى عن احداها.

18- هل تلتزم بالقوانين الداخلية للمؤسسة؟.

الجدول رقم 23: يمثل النسبة المئوية لإجابة الموظفين على السؤال (18)

النسبة المئوية	التكرار	
72.9	27	نعم
8.1	3	لا
18.9	7	محايد
100.0	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة افراد العينة المدروسة التي اجابت ب نعم قدرت ب 72.9% حيث انها كانت اكبر نسبة، اما نسبة الفئة التي اجابت ب لا كانت 8.1%، ونسبة الفئة

المحايدة قدرت ب 18.9%، ونفسر هذا بأن الالتزام بالقوانين الداخلية للمؤسسة تجعل من الموظف نموذج الموظف المثالي في اداء عمله.

7/ اختبار الفرضيات ومناقشتها:

الفرضية 1 تؤثر القيادة الادارية في تجديد قوة العمل من خلال تحسين الاداء الوظيفي لعمال مؤسسة سوناطراك، ومن خلالها يمكن صياغة الفرضية الصفرية والبديلة على النحو التالي:

H0: لا تؤثر القيادة الادارية في تجديد قوة العمل على الاداء الوظيفي لعمال مؤسسة سوناطراك عند مستوى دلالة

H1: تؤثر القيادة الادارية في تجديد قوة العمل على الاداء الوظيفي لعمال مؤسسة سوناطراك من خلال النتائج المتوصل اليها باستعمال اختبار One sample T-Test للعينة الواحدة والتي تمثلت في إظهار قيمة T المحسوبة التي تساوي 9.879 وهي قيمة أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 2.0211 ومن هنا نرفض الفرضية الصفرية وبالتالي نقبل الفرضية البديلة أي أن القيادة الادارية تؤثر في تجديد قوة العمل من خلال تحسين الاداء الوظيفي لعمال مؤسسة سوناطراك عند مستوى دلالة احصائية 0.05

الفرضية 2 تؤثر انماط القيادة الادارية في تجديد قوة العمل من خلال تحسين الاداء الوظيفي لعمال مؤسسة سوناطراك، ومن خلالها يمكن صياغة الفرضية الصفرية والبديلة على النحو التالي:

H0: لا تؤثر انماط القيادة الادارية في تجديد قوة العمل من خلال تحسين الاداء الوظيفي لعمال مؤسسة سوناطراك

H1: تؤثر انماط القيادة الادارية في تجديد قوة العمل من خلال تحسين الاداء الوظيفي لعمال مؤسسة سوناطراك

من خلال النتائج المتوصل اليها باستعمال اختبار One sample T-Test للعينة الواحدة والتي تمثلت في إظهار قيمة T المحسوبة التي تساوي 10.074 وهي قيمة أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 2.0211 ومن هنا نرفض الفرضية الصفرية وبالتالي نقبل الفرضية البديلة أي أن لأنماط القيادة الادارية في تجديد قوة العمل تأثير من خلال تحسين الاداء الوظيفي لعمال مؤسسة سوناطراك .

خلاصة الفصل:

ومن خلال دراستنا لمؤسسة سوناطراك "مصفاة اسبع" تبين لنا ان المؤسسة تعتمد على اساسيات القيادة المطلوبة في كل قائد من خلال المهارات والخبرة واسلوب الإقناع والتأثير بغية تحقيق اداء فعال لدى الموظفين داخل المؤسسة.

أما فيما يخص النتائج التي توصلنا اليها من خلال اجابات افراد عينة الدراسة والمتمثلة في موظفي مؤسسة سوناطراك مصفاة اسبع هو ان الاداء الوظيفي يعتبر المكون الرئيسي للعملية الإدارية القيادية والتنظيمية للمنظمة. كونه الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان الذي يدير العملية الإنتاجية ويحول موادها الخام الى مواد جاهزة للاستهلاك كما ان اهمية الاداء الوظيفي لا تتوقف على مستوى المنظمة بل تتعدى ذلك الى النجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة.

نتائج الفرضيات:

بالاعتماد على التحليل الاحصائي لنتائج الاستبيان توصلنا الى ما يلي:

الفرضية 1: للقيادة الادارية الناجحة دور كبير في تجديد قوة العمل من خلال تحسين الاداء الوظيفي لعمال مؤسسة سوناطراك عند مستوى دلالة 0.05، وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

الفرضية 2: للقيادة الادارية تأثير كبير في تجديد قوة العمل على الاداء الوظيفي لعمال مؤسسة سوناطراك عند مستوى دلالة 0.05، وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

الفرضية 3: تؤثر انماط القيادة الادارية في تجديد قوة العمل على الاداء الوظيفي لعمال مؤسسة سوناطراك عند مستوى دلالة 0.05، وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

الاستنتاج العام:

من خلال هذه الدراسة تم التوصل لمجموعة من النتائج وفق سياق منهجي بمحاولة الاجابة على

الاشكالية ونقدمها على الشكل التالي:

- ✓ إن موضوع القيادة حظي بدراسة كبيرة ومتنوعة نظرا لأهميته مما أدى الى تنوع نظريات الدراسة حول مفهوم القيادة الإدارية.
- ✓ حاجة كل قائد لمعرفة المهارات القيادية الفعالة والتي يحتاجها في المؤسسة لان المهارات متعددة وتختلف باختلاف كل اتجاه.
- ✓ القيادة الإدارية الصحيحة هي عملية فعالة في تحسين الاداء الوظيفي داخل المؤسسة.
- ✓ تقييم اداء الموظفين داخل المؤسسة يلعب دورا هاما كشف نقاط الضعف والقوة.
- ✓ الاعتماد على اسلوب القيادة داخل المؤسسات الاقتصادية لإنجاح عملها ومهامها.

التوصيات:

- ✓ يجب على اي مؤسسة استخدام القيادة الصحيحة كونها عامل اساسي في تحسين الاداء الوظيفي.
- ✓ لا بد للقيادة الادارية داخل المؤسسة ان تحسن من ادائها والتوجيه الصحيح والاشراف على اداء العاملين.
- ✓ توفير الجو الملائم للعمل حتى تنعكس الصورة الايجابية لأداء الموظفين داخل المؤسسة.
- ✓ على القائد ان يعمل على تحقيق الاهداف من خلال بناء علاقات ثقة مع الموظفين وكسب رضاهم وعطائهم.

خاتمة

خاتمة:

لقد حاولت هذه الدراسة ان تقدم من خلال باهما النظري والميداني القيادة ودورها في تجديد قوة العمل وتحسين الاداء الوظيفي باعتبار ان القيادة تشغل حيزا كبيرا من اهتمام العلماء والباحثين، كونها تعتبر فاعلا رئيسا لما لها من دور مهم في تنمية وتدريب الموارد البشرية لذلك انطلقت هذه الدراسة من خلفية نظرية تناولت مختلف الاتجاهات النظرية التي اهتمت بهذا الموضوع، كما انتقلت الى الميدان في محاولة البحث في الظاهرة وهذا استنادا الى خطة منهجية وفق مجموعة من الخطوات والادوات والوسائل التي تمكن من جمع المعلومات وتحليلها لتصل في الاخير الى مجموعة من النتائج نعتقد انها قدمت صورة ذات دلالة على القيادة ودورها في تجديد قوة العمل وتحسين الاداء الوظيفي.

فالرفع من مستوى الاداء هو غاية كل مؤسسة اذ لا بد من التدرج في العملية القيادية من حيث الممارسة الصحيحة والتي تكون مبنية على عدة مبادئ والتي تتحدد بدورها وفق النمط الممارس الا وهو النمط الديمقراطي الذي يخلق مناخ وجو عمل مناسب لينتج عنه روح معنوية مرتفعة لدى العمال مما يؤدي الى زيادة دافعيتهم واقبالهم على العمل، كما لا يخفى على احد ان القائد يلعب دورا اساسيا في توجيه المرؤوسين وذلك بمهاراته وسماته القيادية اضافة الى اساليبه الشخصية التي تعتبر مصدرا لقوته، كقدرته على التكيف مع كل التغيرات والمستجدات والتأثير في مرؤوسيه وكذلك قدرته على استغلال ما حوله من موارد ومعلومات في سبيل تحقيق الاهداف المسطرة.

وقد استندت هذه الدراسة الميدانية على التحليلات الكمية والكيفية لتحليل وتفسير مؤشرات الفرضيات التي صبغت في شكل اسئلة الاستمارة، ويتبين لنا من خلالها ان نسبة تحقيق الفروض كبيرة والتي اثبتت لنا ان للقيادة الإدارية دور في اداء العمال بمؤسسة سوناطراك مصفاة اسبع-ادرار وهو ما يؤكد لنا صدق الفرضية العامة التي انطلقت منها الدراسة .

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

المراجع:

1. ابن منظور، لسان العرب المحيط، المجلد الحادي عشر، دار صادر للطباعة والنشر، لبنان.
2. أحمد أبو السعود مُجَّد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، الطبعة الأولى، منشأة المعارف للنشر، الاسكندرية مصر، 2004.
3. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السيكولوجية وأدوات البحث التطبيقي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 1983.
4. إسماعيل مُجَّد السيد وآخرون، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، دون طبعة، المنظمة العربية للعلوم، القاهرة مصر، 1997.
5. حسن علي أحمد، القيادة، دون طبعة، دار البسمة للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2009. ص 68.
6. حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، غير منشورة الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين 2010 ص 44.
7. حسين عبد الحميد احمد رشوان ، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإدارة والتنظيمي ، (ب ط) ، مصر، مؤسسة شباب الجامعة ، 2010.
8. حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، مصر، القاهرة، دار الجامعات المصرية، 1999.
9. دفيدويتون، تيم كاميرون، ترجمة مُجَّد محمود عبد العليم، العلاقات الانسانية و التفاعل الإيجابي، الطبعة الأولى ، دار ميك للنشر والتوزيع ، القاهرة مصر، 2001.
10. راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999.
11. راوية مُجَّد حسن، إدارة الموارد البشرية " رؤية مستقبلية"، مصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001.
12. ربحي مصطفى عليان، عثمان مُجَّد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان 1420 هـ - 2000 م.

قائمة المصادر والمراجع

13. رثر بيل، ترجمة خالد العامري، عبد الحميد العاصي، إدارة الأفراد ، الطبعة الأولى، دار الفاروق، القاهرة مصر، 2001.
14. السالم مؤيد و صالح عادل، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، بدون طبعة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
15. سامي محسن، د. أحمد عبد اللطيف أبو سعد، علم النفس الإعلامي.
16. سعود بن مُجَّد البشير وآخرون، الإدارة العامة :الأسس والوظائف، الطبعة الثانية ، دار المحبة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008.
17. سيد مُجَّد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
18. شاويش مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن ، 2005.
19. صبحي جبر العيبي، تطور الفكر و الأساليب في الإدارة، (ط 1)، عمان، دار الحامد2.
20. الصديق بوسنية، سليمان الفارسي، الموارد البشرية :أهميتها -تنظيمها -مسئولياتها -مهامها، دون طبعة، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس ليبيا، 2003.
21. طارق عبد الحميد البذري،الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية ، دون طبعة، دار الثقافة للنشر، مصر 1435هـ2008م.
22. عادل مُجَّد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، بدون طبعة، دار الجامعية، مصر، 2003.
23. عبد الملك مزهوده، الاداء بين الكفاءة والفعالية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
24. عبير طایل فرحان البشاشة، درجة ممارسة المرأة القيادية للمهارات الإبداعية في عملها، (ط1)، عمان الأردن، دار الحامد، 2008.
25. علي مُجَّد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، الطبعة الأولى، مكتبة عين شمس، القاهرة مصر، 1984.

قائمة المصادر والمراجع

26. عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، (بتصرف) الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2005.
27. عيد الله بن عبد الغاني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، الطبعة الرابعة، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية، 2003.
28. غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2007.
29. فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي والقيادة الادارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة لنشر والتوزيع بيروت لبنان. 2006.
30. كامل محمد المغربي، الإدارة (أصالة المبادئ، ووظائف المنشأة مع تحديات القرن 21م)، دار الفكر الأردن، ط1، 2007م.
31. كلاود بلانش اليغر، تسيير الموارد البشرية "القيم والأدوات"، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعية، بروكسال، 2008.
32. لويس كامل مليكة، سيكولوجية الجماعات والقيادة، (بتصرف)، الطبعة الرابعة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1989.
33. محمد رسلان الجيوسي-جميلة جاد الله، الإدارة علم و تطبيق، (ط3)، عمان، دار المسيرة، 2008
34. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، مصر، الإسكندرية، دار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، 2003.
35. محمد عبد الفتاح مبادئ الإدارة العامة، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والطباعة، الرياض السعودية، 1999.
36. محمد نبيل سعد سالم محمد، محمد جاب الله عمارة، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية، الطبعة الثانية، دار الطباعة الحرة، مصر، 2006.
37. محي الدين الأزهري، الأداء لوظيفي، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر، مصر 2000.
38. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.

قائمة المصادر والمراجع

39. مصطفى كراجي، علم الإدارة العامة، (ب ط)، وهران، دار الغرب، 2002.
40. موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أحمد محبوب مومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، أفكار حديثة ورؤية مستقبلية، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن 2011م، ص 207.
41. نعن محمود عامرة، مروان محسن بني احمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، الطبعة الأولى، دار حامد، عمان الأردن، 2007.
42. هاشم زكي محمود، الجوانب السلوكية في الإدارة، الطبعة الأولى، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1970، ص 248.
43. هوارد كارليس، سنة 1987م، ص 154.

الرسائل الجامعية:

1. شاين نوال: تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2013/2012.
2. كيرد عمار: تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، 2015/2014.

المجلات العلمية:

1. ايفن فورتين اورتيز و اخرون، إدارة الأداء والعقود، سلسلة من أجل الإدارة من أجل النتائج في منظومة الأمم المتحدة، الجزء الثالث، وحدة التفتيش المشترك، جنيف، 2004.
2. موسى الناصر، تقييم أداء الأفراد العاملين كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 06، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان 2004.

الملاحق

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث حول

★ إشراف الأستاذة:

أ. عرباوي نصيرة

★ إعداد الطالب:

اسباعي محمد

السنة الجامعية: 2022-2023

الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لجمع المعلومات اللازمة من أجل إجراء دراسة ميدانية لاستكمال إعداد مذكرة تخرج مستوى: ماستر، تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل، بعنوان: القيادة ودورها في تجديد قوة العمل من خلال تحسين الأداء.

ونأمل التكرم بالإجابة على جميع الأسئلة الواردة بالاستبيان، بكل مصداقية ودقة وموضوعية.

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الرجاء وضع اشارة (x) أمام الاختيار المناسب.

- الجنس: ذكر أنثى
- المؤهل العلمي: ثانوي جامعي أخرى
- العمر: من 29-20 سنة من 39-30 سنة
- من 49-40 سنة 50 سنة فما فوق
- سنوات الخبرة: أقل من 05 سنوات من 5-10 سنوات
- من 11-20 سنة أكثر من 20 سنة

المحور الثاني: القيادة الادارية:

1/ هل يسهر القائد على العمل في جو من التعاون ويشارك مرؤوسيه في حل مشاكلهم

- نعم لا محايد

2/ هل يترك الحرية للموظفين في اداء اعمالهم ويراعي الموضوعية والدقة في تقسيمهم

- نعم لا محايد

الملاحق

3/ يتعامل القائد مع الموظفين على أساس الاحترام وسياهم في بناء علاقات اجتماعية

نعم لا محايد

4/ هل يركز القائد على بعد العمل ويهمل العلاقات الانسانية

نعم لا محايد

5/ هل يتقيد القائد بحرفية اللوائح والانظمة

نعم لا محايد

6/ يأمر القائد مرؤوسيه بما ينبغي عليهم فعلهم كيف ومتى شاء

نعم لا محايد

7/ هل يفوض القائد مهامه للموظفين بصورة غير محددة

نعم لا محايد

8/ هل يتساهل القائد مع مرؤوسيه المقصرين في أعمالهم

نعم لا محايد

9/ هل يتهرب القائد من مواجهة مشكلات العمل والنزاعات.

نعم لا محايد

المحور الثالث: قوة العمل وتحسين الأداء الوظيفي.

10/ هل تشعر بالرضا عن عملك وتفضل العمل في هذه المفتشية على غيرها.

نعم لا محايد

الملاحق

11/ هل أنت راضٍ عن طبيعة وظيفتك مقارنة بمؤهلاتك العملية

نعم لا محايد

12/ هل تقوم بأداء مهامك كلها في الوقت المحدد؟.

نعم لا محايد

13/ هل تبذل جهد كبير لتحقيق أهداف المؤسسة المسطرة؟.

نعم لا محايد

14/ هل يوفر القائد للموظفين فرص الترقية والتقدم بالمنصب؟.

نعم لا محايد

15/ هل لديك القدرة على العمل بدون إشراف؟.

نعم لا محايد

16/ هل تحس بانتمائك لجماعة تشارك معها أفكارك وميولاتك وحاجاتك؟.

نعم لا محايد

17/ هل ترى أن عملك يكمل عمل الجماعة؟.

نعم لا محايد

18/ هل تلتزم بالقوانين الداخلية للمؤسسة؟.

نعم لا محايد



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - بارت *

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

رقم التقد 22 اى ج / اى ج / اى ج 11 / 2023

الى السيد(ة) هتوم (ة) مدير (ة) مؤسسة مصفاة

السع RA1D - أدرار -

الموضوع: طلب الترخيص بإجراء بحث

تحية طيبة وبعد:

في إطار تتمين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم علم الاجتماع بشرفني أن أتمس من سادتكم

الترخيص للطلبة الآتية أسمائهم:

- أساعي محمد

بدرج هذا الترخيص ضمن البحث الأكاديمي لمستوى الماستر من أجل مذكرة التخرج لبل

هذه الشهادة .

بارتقو: 2023/02/19

رئيس قسم علم الاجتماع

كرطاني نور الدين
رئيس قسم علم الاجتماع
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



Aiss Laroui
Sans hebergement
10 Jours



جامعة ابن خلدون - تيارت
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

نحن الماضون أسفله الطلبة الآتية أسماؤهم

السيد(ة)
الاسم:

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم 10333976 والصادرة بتاريخ: 2017/02/09

المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: العلوم الاجتماعية

السيد(ة)
الاسم:

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: والصادرة بتاريخ:

المسجل(ة) بكلية: قسم:

و المكلفون بإنجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الموسومة بعنوان:

السيد(ة)
الاسم:

المسجل(ة) بكلية: قسم:

نصرح بشرطنا أننا التزمنا بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية و النزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ 18 جوان 2023

إمضاء المعني

إمضاء المعني

المصادقة



Handwritten signature



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون تيارت



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

إستمارة الإذن بطبع المذكرة

أنا المضي أسفله الأستاذ (ة): عرباوي نصيرة.....

أرخص للطلبة الآتية أسماؤهم بطبع المذكرة

الإسم و اللقب : محمد اسماعيل.....

الإسم و اللقب :

التخصص : مناهج الطوائف الاجتماعيات في التعليم والعمل.....

عنوان المذكرة :

القيادة في العمل الاجتماعي
من خلال تجارب الاداء الوظيفي

تيارت : 2023/06/18

إمضاء الأستاذ (ة) المشرف :

عرباوي نصيرة
أستاذة محاضرة

ملخص:

إن القيادة الادارية من اكثر الموضوعات الاكثر اثاره في عالم الادارة والمعيار الذي يحدد نجاح ويمثل القائد الاداري عنصر اساسيا وهاما في كل مراحل عملية التنمية الاقتصادية فالقيادة عبارة عن نشاط ايجابي يقوم به الشخص بقرار رسمي يصبح من خلاله قائدا إداريا وتتوفر فيه سمات وخصائص قيادية ليشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق اهداف واضحة بوسيلة التأثير واستخدام للسلطة بالقدر المناسب عند الضرورة.

وهدفنا من خلال هاته الدراسة الموسومة ب "القيادة ودورها في تجديد قوة العمل وتحسين الاداء"، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك مصفاة اسبع-ادرار هو محاولة التعرف على النمط القيادي الغالب على المؤسسة التي اجريت فيها هاته الدراسة وكذا الاسباب التي تقف وراء ضعف الاداء الوظيفي بها، حيث اجريت الدراسة على عينة قدرها 37 فردا، واعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي في تحليل بيانات الاستبيان التي استخدمناها كأداة لجمع البيانات، وتوصلنا في الاخير الى ان النمط القيادي السائد داخل المؤسسة هو النمط الديمقراطي المفتوح بين القائد ومرؤوسيه والذي يهدف الى الرفع من اداء العاملين ويحسن من ادائهم .

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، الأداء الوظيفي، العمل ، مؤسسة سوناطراك "مصفاة اسبع".

Abstract:

Administrative leadership is one of the most exciting topics in the world of management, and the administrative leader is a crucial and important element in all stages of the economic development process. Leadership is a positive activity in which a person becomes an official leader and possesses leadership traits and characteristics to oversee a group of employees in order to achieve clear goals through influence and appropriate use of power when necessary.

The goal of this study, titled "Leadership and its Role in Renewing Workforce Strength and Improving Performance," is to conduct a field study in Sonatrach Refinery, Adrar, in an attempt to identify the prevailing leadership style in the organization and the reasons behind its weak performance. The study was conducted on a sample of 37 individuals, and the descriptive method was employed to analyze the questionnaire data, which was used as a data collection tool. Ultimately, we found that the predominant leadership style within the organization is the democratic style, characterized by openness between the leader and subordinates, aimed at improving the performance of employees.

Keywords: Administrative leadership, performance, work, Sonatrach Refinery, Adrar.