

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص إدارة



كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

وعمل

## أثر القيادة على أداء العاملين

دراسة ميدانية في شركة سونطراك قاعدة الإمدادات - تقرت -

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في علم الاجتماع

إدارة وعمل

- إشراف

\* صباح

- إعداد الطالب :

الأستاذة:

\* نوال تدر

عربي

**السنة الجامعية : 2012 / 2013**

## \*شكر وتقدير\*

الحمد لله عز وجل على التوفيق في انجاز هذا العمل المتواضع، كما يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، والشكر والتقدير لمن أمانني على انجاز هذه المذكرة من قريب أو من بعيد

كما يسرني أن أتقدم بكثير الاحترام والتقدير الأستاذة "خريي صباح" على ما قدمته من عون ومساعدة ، والتي لم تبخل علي بمعلوماتها وتوجيهاتها السديدة والتي وجهتني بنصائهما ومتابعة مشوار عملي على خطى سديدة لإنجاح هذا العمل

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كافة عمال شركة سونطراك-قاعدة إمدادات تفرت- على حسن استقبالهم ومساعدتهم لي بكافة المعلومات الضرورية وخص بالذكر " بن حامد عبد الغني ، باديس فرحات، التجاني طه، ومحبوبي لمين والأخت لطيفة"

وأخيرا شكرا إلى جميع الأساتذة على مدى السنوات على إكسابي للعلم والمعرفة(فمن علمني حرفا صرفت له عبدا)

إلى كل الطاقم الإداري لجامعة محمد خيضر -بسكرة- وعماله

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى من كانت سندا كبيرا في كتابة وانجاز هذا العمل الأخت الغالية "أم الخير بدوي"

إلى من خانتني الذاكرة في ذكره وهم أهل التقدير و الاحترام ، تحية شكر وعرفان إلى كل من لم يبخل ولو بكلمة طيبة، أو بسمة أثارته في دافع العمل ودلت على صفاء

سريته

إلى كل هؤلاء أتقدم بتشكراتي الخاصة

وجزاكم الله خيرا

## \*شكر وتقدير\*

الحمد لله عز وجل على التوفيق في انجاز هذا العمل المتواضع، كما يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، والشكر والتقدير لمن أمانني على انجاز هذه المذكرة من قريب أو من بعيد

كما يسرني أن أتقدم بكثير الاحترام والتقدير الأستاذة "خريي صباح" على ما قدمته من عون ومساعدة ، والتي لم تبخل علي بمعلوماتها وتوجيهاتها السديدة والتي وجهتني بنصائهما ومتابعة مشوار عملي على خطى سديدة لإنجاح هذا العمل

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كافة عمال شركة سونطراك-قاعدة إمدادات تفرت- على حسن استقبالهم ومساعدتهم لي بكافة المعلومات الضرورية وخص بالذكر " بن حامد عبد الغني ، باديس فرحات، التجاني طه، ومحبوبي لمين والأخت لطيفة"

وأخيرا شكرا إلى جميع الأساتذة على مدى السنوات على إكسابي للعلم والمعرفة(فمن علمني حرفا صرفت له عبدا)

إلى كل الطاقم الإداري لجامعة محمد خيضر -بسكرة- وعماله

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى من كانت سندا كبيرا في كتابة وانجاز هذا العمل الأخت الغالية "أم الخير بدوي"

إلى من خانتني الذاكرة في ذكره وهم أهل التقدير و الاحترام ، تحية شكر وعرفان إلى كل من لم يبخل ولو بكلمة طيبة، أو بسمة أثارته في دافع العمل ودلت على صفاء

سريته

إلى كل هؤلاء أتقدم بتشكراتي الخاصة

وجزاكم الله خيرا

## فهرس المواضيع

المحتويات	الصفحة
شكر و عرفان	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
مقدمة .....	أ-ب-ج
<b>الفصل الأول: موضوع الدراسة</b>	
أولاً: إشكالية الدراسة.....	06
ثانياً: أهمية الدراسة.....	07
ثالثاً: أهداف الدراسة.....	08
<b>رابعاً: مبررات اختيار</b>	
الموضوع.....	08
<b>خامساً: ضبط مصطلحات الدراسة:</b>	
08.....	08
<b>الفصل الثاني : موقف الفكر الإداري من القيادة الإدارية</b>	
تمهيد.....	15
أولاً: ماهية القيادة الإدارية:.....	16
1- مفهوم القيادة والقيادة الإدارية: .....	16
2- عناصر القيادة الإدارية .....	19

23.....	3- أهمية القيادة الإدارية:
25.....	4- خصائص القيادة الإدارية:
28.....	ثانيا: سمات القيادة الإدارية
28.....	1- السمات الشخصية
33.....	2- السمات السلوكية
38.....	3- السمات الذهنية
43.....	ثالثا: نظريات تفسير القيادة الإدارية
44.....	1- نظرية السمات
46.....	2- النظرية السلوكية
46.....	3- النظرية الموقفية
48.....	4- النظرية التفاعلية
49.....	5- النظرية الوظيفية
51.....	خلاصة

### الفصل الثالث: دور القيادة الإدارية في المنظمة

53.....	تمهيد
54.....	أولاً: ماهية الأداء في المنظمة
54.....	1-تعريف الأداء وخصائصه
58.....	2- مكونات الأداء:
59.....	3- مصادر الأداء في المنظمة
61.....	ثانيا: ماهية أداء العاملين في المنظمة
62.....	1- مفهوم أداء العاملين
63.....	2- العوامل المؤثرة في أداء العاملين
64.....	3- تقييم أداء العاملين

72.....ثالثًا: دور القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين

72.....1- دور القيادة الإدارية في تحفيز العاملين

74.....2- دور القيادة الإدارية في بناء فرق العمل

77.....3- دور القيادة الإدارية في تغيير اتجاهات الأفراد

80.....خلاصة

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية.

83.....تمهيد

أولاً: الإجابة عن أسئلة المنهجية

84.....للدراسة:

84.....1- الدراسة الاستطلاعية

2- التذكير بتساؤلات

84.....الدراسة

84.....3- مجالات الدراسة

95.....4- المنهج المستخدم في الدراسة

96.....5- أدوات جمع البيانات

97.....6- الأساليب الإحصائية المستخدمة

98.....ثانياً: عرض وتحليل نتائج الدراسة

98.....1- تفرغ وتحليل البيانات

2- عرض وتفسير نتائج الدراسة وفق التساؤلات

المطروحة.....124

128.....	3- النتائج العامة للدراسة.....
129.....	*الاقتراحات والتوصيات.....
130.....	*خاتمة.....
131.....	*قائمة المراجع.....
	*الملاحق



## \*شكر وتقدير\*

الحمد لله عز وجل على التوفيق في انجاز هذا العمل المتواضع، كما يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، والشكر والتقدير لمن أمانني على انجاز هذه المذكرة من قريب أو من بعيد

كما يسرني أن أتقدم بكثير الاحترام والتقدير الأستاذة "خريي صباح" على ما قدمته من عون ومساعدة ، والتي لم تبخل علي بمعلوماتها وتوجيهاتها السديدة والتي وجهتني بنصائهما ومتابعة مشوار عملي على خطى سديدة لإنجاح هذا العمل

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كافة عمال شركة سونطراك-قاعدة إمدادات تفرت- على حسن استقبالهم ومساعدتهم لي بكافة المعلومات الضرورية وخص بالذكر " بن حامد عبد الغني ، باديس فرحات، التجاني طه، ومحبوبي لمين والأخت لطيفة"

وأخيرا شكرا إلى جميع الأساتذة على مدى السنوات على إكسابي للعلم والمعرفة(فمن علمني حرفا صرفت له عبدا)

إلى كل الطاقم الإداري لجامعة محمد خيضر -بسكرة- وعماله

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى من كانت سندا كبيرا في كتابة وانجاز هذا العمل الأخت الغالية "أم الخير بدوي"

إلى من خانتني الذاكرة في ذكره وهم أهل التقدير و الاحترام ، تحية شكر وعرفان إلى كل من لم يبخل ولو بكلمة طيبة، أو بسمة أثارته في دافع العمل ودلت على صفاء

سريته

إلى كل هؤلاء أتقدم بتشكراتي الخاصة

وجزاكم الله خيرا

## فهرس الجداول

الرقم	جدول يوضح :	الصفحة
01	الفرق بين القيادة و الإدارة	13
02	طرق تقييم الأداء	70
03	توزيع مفردات العينة حسب الجنس	98
04	توزيع مفردات العينة حسب السن	99
05	مفردات العينة حسب الفئات المهنية	100
06	توزيع مفردات العينة حسب الأقدمية في المؤسسة	101
07	توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي	102
08	يوضح تحليل اهتمام القادة بعمل المرؤوسين	102
09	يوضح مرجعية القيادة الإدارية في سونطراك	103
10	يوضح تحليل أهداف القادة وأهداف المرؤوسين	104
11	يوضح موقف القادة من التعارض بين أهداف المبحوثين	104
12	مدى اهتمام القادة بالمرؤوسين	105
13	الأسلوب المتبع من طرف القائد	106
14	مشاركة المبحوثين في صنع القرار	106
15	نوعية القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين	107
16	طريقة القادة في اتخاذ القرارات	108
17	رضا المبحوثين عن القرارات المناسبة	108
18	تفويض السلطة لدى قادة سونطراك	109
19	تحليل موقف القادة من مقترحات المرؤوسين	110
20	يوضح تقييم المرؤوسين لمهارة الاتصال	111
21	الاتصال بين القائد والمبحوثين	111
22	مدى اهتمام القائد بشكاوي العمال	112
23	موقف القادة من شكاوي العمال	112
25	تحليل ضبط النفس لدى قادة سونطراك	113
26	تحليل إيمان قادة سونطراك بأهداف المؤسسة	114
27	المبادرة والإبداع لدى القادة سونطراك	114
28	كيفية تصرف المرؤوسين عند مواجهتهم مشكلة في العمل	115
29	تقييم مدى اعتبار المرؤوسين قاداتهم قدوة	116

## فهرس الجداول

116	يوضح الصفات التي تميز سلوك القادة	30
117	تحليل الصراعات بين القادة والمرؤوسين	31
117	سبب الخلافات بين القادة والمبحوثين	32
118	تقييم المرؤوسين لتعليم القادة لهم	33
118	نوعية المعلومات التي يقدمها القادة للمرؤوسين	34
119	الخبرات التي يكتسبها المبحوثين من قاداتهم	35
119	نوع الخبرات التي يكتسبها المبحوثين	36
120	تقييم المرؤوسين للحوافز	37
121	تقييم دور القادة في تسيير عمل المرؤوسين	38
121	تقديم المساعدة المقدمة للمرؤوسين	39
122	طبيعة المساعدة المقدمة للمرؤوسين	40
123	ترتيب المرؤوسين لبعض الحوافز	41

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
30	أهمية الوعي الذاتي للقائد	
61	يوضح مصادر الأداء	
67	خطوات عملية تقييم أداء العاملين	
75	دور القادة في الربط بين أعضاء الفريق	

### مقدمة :

احتلت دراسة القيادة الإدارية أهمية رئيسية في الفكر المعاصر، منذ أن أظهرت الكتابات النظرية والدراسات الميدانية لتحليل القيادة وأبعادها، وقد نظر بعض الباحثين إلى القيادة على أنها شاملة بكل أوجه النشاط الإداري على الرغم من أهمية دراسات القيادة، إلا أن استنتاجاتها غدت قاصرة على التصور الواقعي لماهية وطبيعة عملية القيادة الإدارية للمؤسسات المعاصرة، حيث أن تلك العملية أضحت أهم وأصعب عملية تواجه الإدارة المعاصرة، التي تختلف عن إدارة الأمس في كثير من النواحي، فهي إذا ضرورية لتعبئة وتنسيق جهود وإمكانات المشروع، والرفع بها بالاتجاه المؤدي إلى تحقيق الأهداف المرسومة كما أنها مركز السلطة المسؤولة على نجاح وتفوق المؤسسة وهي التي تستطيع أن تزعم جهودها وأساليبها المختلفة إسهاما كبيرا بتهيئة المناخ الملائم في توجيه الجماعة إلى اسلم طرق العمل وأساليبه ورفع معنوياتها ودفعها لزيادة الإنتاج وتحسينه كل ذلك في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين بها.

والقليل من سيكون مديرا لإدارة الموارد البشرية، ولكن اغلبنا سيكون في بعض الوظائف التي سينقلها لاحقا مسؤولا عن إدارة مجموعة من الأفراد، كما سيكون بعضنا في مراكز وظيفية يستطيع من خلالها التأثير على حركية العاملين في إطار المنظمة التي يعمل فيها، وبغض النظر عن المراكز الوظيفية سوف تتأثر سياسات إدارة هؤلاء العمال لكوننا أعضاء في المنظمة، فحتى المنظمات التي لديها موارد متطورة في التكنولوجيا والمعلومات ورأس مال لا يمكن أن تديرها بكفاءة ما لم يكن لديها مجموعة أفراد، ثم اختيارها وتنميتها وتقييم أدائها ومكافئتها بشكل جيد، وتعد الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية وظائف متكاملة للحفاظ على المورد البشري وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية وهذا بالرجوع إلى أداء الفرد داخل المنظمة وقيادتهم وإدارة نشاطهم، والذي يعتبر المنطلق

الأول للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها للمنظمة ككل، كما يجب مراعاة هذا الأداء من أجل إبقائه في مستواه المميز أو رفعه إلى ما هو أحسن، وهذا يكون بإتخاذ القادة الإداريين مجموعة من الإجراءات والأساليب القيادية لإبقاء الفرد في مستوى أداء جيد.

ولدراسة مدى تأثير هذه القيادات الإدارية على أداء العاملين قامت مجموعة البحث بتقسيم الدراسة إلى جانبين نظري وجانب تطبيقي .

وقد قسم الجانب النظري بدوره إلى ثلاث فصول .

تناولنا في الفصل الأول موضوع الدراسة حيث ذكرت المشكلة الدراسة، و أهمية الدراسة، وأهدافها وأخيرا مبررات اختيار الدراسة،

أما الفصل الثاني فتعلق بموقف الفكر الإداري من القيادة الإدارية وقد قمنا بتقسيمه إلى العناصر الاتية: تم التطرق لماهية القيادة الإدارية من حيث مفهومها ، عناصرها، أهميتها وأخيرا خصائصها، ثم تناولنا تحليل سمات القيادة الإدارية الناجحة والمتمثلة في السمات الشخصية، السلوكية وأخيرا السمات الذهنية، وفي الاخير تم عرض النظريات المختلفة لتفسير القيادة الإدارية والتي ظهرت عبر تطور دراسات القيادة الإدارية وهي نظرية السمات السلوكية، الموقفية، وأخيرا النظرية التفاعلية والوظيفية.

أما الفصل الثالث، فتناولنا فيه تحليل الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين في المنظمة وتناول فيه مدخل مفاهيمي للأداء من حيث تعريفه وخصائصه، مكوناته وأخيرا مصادر الأداء في المنظمة والذي يعتبر أداء العاملين من أهمها، ثم مفهوم أداء العاملين والعوامل المؤثرة في أداء

العاملين ، وأخيرا تقييم أداء العاملين وصولا إلى دور القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين من خلال تحفيز العاملين وبناء فرق العمل، وأخيرا تغيير اتجاهات العاملين.

أما الجانب التطبيقي فخصصناه للدراسة الميدانية للبحث أين طبقت دراستنا على مستوى شركة سونطراك، حيث قسمنا هذا الفصل إلى عنصرين، الأول تمثل في الإجراءات المنهجية للبحث والدراسة الاستطلاعية ومجالات الدراسة، المنهج المستخدم في الدراسة، ثم أدوات جمع البيانات المستخدمة وأخيرا الأساليب الإحصائية المستخدمة، أما الثاني فيعالج عرض وتحليل نتائج الدراسة بدءا بتفريغ وتحليل نتائج الجداول وأخيرا عرض لنتائج الدراسة وفقا للتساؤلات المطروحة.

## الدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة:

تحتاج المنظمات على اختلاف وطبيعة نشاطها على قيادات يتحملون المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهداف هذه المنظمات وانجاز أعمالها بكفاءة وفاعلية، بدون هذه القيادات الواعية و المسؤولية، يتعذر عليها ممارسة نشاطها المرغوب فيه بل تتخبط في سعيها نحو تحقيق أهدافها وطموحاتها. ولكي تسيّر الإدارة بالمنظمة نحو الواجهة المرغوبة تقوم هذه الإدارات بعدة وظائف من أجل صيانة هذه المنظمات والسهر على تحقيق أهدافها الإنتاجية المتوخاة، وتعد القيادة الإدارية الوظيفة الإدارية الرابعة من وظائف الإدارة، وهي وظيفة جد حساسة وركن ركين لا غنى لأي منظمة عنها وهي تعد رمز الصرامة والانضباط فبدونها تتغلب الأمور ويعم الفساد في المنظمة وسيود لا تنظيم والعبث والعشوائية، حيث يقوم القادة والرؤساء من خلالها بتسطير الأهداف والمخططات وحسب السياسات والاستراتيجيات تعريفها للعمال بكفاءة أداء مهامها بكفاءة عالية، وهذا ما ظل المنظومة القيمية والثقافية التي تتبناها الجهات العليا المسؤولة في المنظمات ، تعد تكريس إلية القيادة المتابعة والمطبقة بين الأهداف المسطرة في بداية الدورة الإنتاجية والأداء الفعلي للعمال.

إن رفع أداء العاملين صار يعتبر من الأولويات في أي منظمة، وهذا بفضل انخفاض إنتاجية العامل مما يؤثر سلبا على قدرة هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها والصمود في منافسة المؤسسات الأجنبية ، حيث تقدم هذه الأخيرة إنتاجا أحسن من الكمية والنوعية، وهو ما يطرح تحدي كبيرا أمام القادة الإداريين للمؤسسات لتوجيه جهود العاملين نحو رفع الأداء والإخلاص للمؤسسة في عملهم، حيث مساهمة القادة الإداريين في رفع أداء العاملين صار ضرورة ملحة في المنظمات الاقتصادية.

يلعب المديرون دورا بارزا في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال قيادة العاملين وإدارة النشاطات وبما أن مواقف العامل اتجاه المؤسسة وأهدافها وسلوكياته في العمل تتأثر كثيرا بأسلوب إدارته التي يتعامل



معها ومواقف وتصرفات المديرين، يتبين أن مشكلة أي منظمة تتمثل في مشكلة القدرة على القيادة والإدارة حتى لو توفرت هذه المنظمة الموارد المالية والتكنولوجيا المتطورة وأساليب التنظيم الحديثة، فإنها تبقى لاشيء بدون دفع العاملين للعمل بتفان للمؤسسة، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات المناسبة وطرق تعامل المديرين من المشكلات التي يفرضها نشاط المؤسسة وبنيتها، وهو ميدان القيادة الإداريين لتحقيق الانسجام والتعاون والتلاؤم بين العاملين باتجاه أهداف المؤسسة، وهذا ما يبرز حاجة المؤسسات الوطنية إلى القيادة الإدارية التي تستطيع توجيه العاملين نحو تحقيق أهدافها..

والمؤسسة التي تعمل على الاهتمام بالكيفية التي يسيرها العاملين تجد نفسها أمام إشكالية إبراز أهمية الارتباط بين القادة الإداريين وأداء العاملين في المؤسسة وكيفية التأثير فيهم، قمنا بطرح التساؤل الآتي:

**\*كيف تؤثر القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة؟**

ولتحليل هذه الإشكالية ودراستها بطريقة معمقة قمنا بطرح الإشكالات الفرعية التالية:

**1- هل يعطي القادة الإداريون الاهتمام اللازم بالعمل والعاملين في المؤسسة؟**

**2- هل توجد سمات تتوافر في القادة الإداريين لرفع أداء العاملين في المؤسسة؟**

**ثانيا: أهمية الدراسة:**

تظهر أهمية تناول هذا الموضوع بالدراسة من خلال العلاقة بين القيادة الإدارية وبين المرود العلمي لأفراد التنظيم وهذا بزيادة مهارات الأفراد في أدائهم لعملهم عن طريق رفع كفاءتهم الإنتاجية، إن للقيادة الإدارية وظيفة رئيسية من الوظائف التنفيذية لإدارة الأفراد بمفهومها الحديث، ولهذا صارت القيادة الإدارية من المعايير التي تحدد على ضوءها نجاح أية مؤسسة أو إدارة، كما تتبع أهمية الموضوع من ارتباطه بعمل الإنسان، فالأفراد هم المحور الأساسي بالنسبة للقيادة الإدارية كما تتبع من ارتباطه بتحقيق الأهداف مهما كان نوعها.

**ثالثا: أهداف الدراسة:**

من الأهداف المباشرة لهذه الدراسة محاولة انجاز عمل ميداني لاختيار المعلومات المحصلة عليها وكيفية إعداد البحوث العلمية ومن الأهداف غير المباشرة التعرف على واقع القيادة الإدارية في المؤسسات الصناعية الجزائرية كتنظيم يحتاج إلى قيادة أفرادهم وتدريبهم على المهام الموكلة لهم، ومحاولة التعرف على اثر القيادة على أداء عمال المؤسسات مجال الدراسات واتجاهاتهم نحوه.

**رابعا: مبررات اختيار الموضوع:**

بالنظر لما يمثله الموضوع من أهمية حسبما ذكرنا سابقا، فقد تم اختياره أيضا لكونه من بين المواضيع الأساسية في تخصص علم الاجتماع عمل و تنظيم في تطوير هو تنظيم ومتابعته لتطور طرق العمل وقدرات أفراد المؤسسات، ونظرا لكون هذا الموضوع تم تناوله بالدراسة في المؤسسات الخدمائية بكثرة فقد أردنا استكشافه ودراسته في المؤسسات الصناعية كتنظيم.

**خامسا: ضبط مصطلحات الدراسة:**

يهدف هذا الفصل التمهيدي إلى ضبط و ترقية المصطلحات الواردة في البحث ، و هو ما يسمح بالحصول على نظرة شاملة عن محتوياته قبل الدخول في التفاصيل كما أن الانطلاق من مفاهيم صحيحة و متفق عليها يعبر على قدر كبير من الأهمية لفهم و استيعاب محتوى البحث .

**1- القيادة : لغة : مصدر القائد.<sup>1</sup>**

**اصطلاحا:** يعرفها حسان فطاب بأنها : نشاط متخصص يمارسه الشخص للتأثير على الآخرين كي

يتعارفوا على تحقيق هدف لهم فيه رغبتهم الخاصة و حاجاتهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-محمد الدين محمد بن يعقوب الفيروز آبادي، القاموس المحيط، ط6، مؤسسة الرسالة، 1998، ص64.

و يعرفها دونيل: بأنها عملية تأثير تتأثر مدى فعاليتها بطبيعة و شخصية القائد ، و التابعة له و طبيعة العمل الموكل لهم.<sup>2</sup>

**التعريف الإجرائي :** يمكن أن نلخص أن القيادة : هي شخص أو فرد يحتل مركز و مكانة مميزة وسط جماعة أو أشخاص لتحقيق غاية مشتركة تحدد حساب الوسط.

أو هي :شخص يمثل مركز و مكانة داخل جماعة حيث يقوم بتوجيه و إرشاد و ضبط و تنسيق و أفكار و تنسيق و أفكار و شعور سلوك و الاتجاهات.

**2-القائد :** هو الشخص الذي يحتل دورا مركزيا أو مكانة رئيسية في السيطرة و التأثير على الجماعة.<sup>3</sup>

هو مسؤولا و مكلف بممارسة وظائف القيادة مثل تخطيط العمل و تنظيمه و مراقبته.<sup>4</sup>

**التعريف الإجرائي:** يمكن أن نستخلص أن القائد الإداري انه الشخص الذي يمتاز بالعمل مع الآخرين و توجيهها و حفظ التنظيم ، كما انه يتوفر على كفاءة إدارية و تقنية مالية و يتحكم في المواقف و يتخذ القرارات المالية و محاولته من اجل التوفيق بين الرغبات المتباينة للجماعة المكونة للمنظمة و بين الأهداف الفردية و البعيدة و تحقيق التكامل بينهما.

**3- الإدارة : لغة :** يعرفها "حامد الزعل" إن كلمة الإدارة جاءت من إدارة و دار الشيء تعاطه و شره فالإدارة هي العملية التي يقوم بها من يباشر الشيء أو يتعرف فيه أو يديره و يقوم بتسييره.<sup>5</sup>

**اصطلاحا :**

<sup>1</sup>-طارق عبد الحميد البدري، الأساليب القيادية في المؤسسات التعليمية دار الفكر، عمان،2001،ص50.  
<sup>2</sup>-حمرو غنايم، علي الشرفاوي، تنظيم وإدارة الأعمال (الأسس والأصول العلمية)، دار النهضة، بيروت،1998،ص90.  
<sup>3</sup>-فاروق مداس، قاموس علم الاجتماع، دار مدني للطباعة والنشر والتوزيع،2003،ص204.  
<sup>4</sup>-اندرودي مزلاقي، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة،1999،ص290.  
<sup>5</sup>-محمد الطيب العلوي، التربية والإدارة بالمدارس، دد ن،الجزائر، دس،ص130.

يعرفها راي جون ray johns بأنها : عملية وضع الأهداف و رسم السياسات و إيجاد التنظيم و الحفاظ على استمراره و وضعه للخطط و تنفيذها و تقييم النتائج.

و يعرفها وليام مورو "يشير مفهوم الإدارة إلى جميع العمليات التي تساهم في الانجاز الفعال للأهداف و السياسات المحددة سلفا " و هذا يعني أن الإدارة تضع تركيزها و اهتمامها بالأساس بالكيفية التي يؤدي بها العمل.<sup>1</sup>

في هذه التعاريف نبرز مفهوم الإجرائي للإدارة مفاده إنهاء عملية تخطيط و تنظيم و توحيد و رقابة لتحقيق الأهداف عن طريق التأثير في السلوك الإنساني في نطاق بيئة مناسبة لسلسلة من الوظائف المتمثلة مع بعضها البعض.

#### 4- القيادة الإدارية:

**لغة:** إن مفهوم القيادة الإدارية مشتق من المفهوم الأصلي للقيادة و أن كان يركز على التفاعل بين القائد و العمليات الإدارية .

اصطلاحاً: يعرفها "كونتنر و دونيل" بأنها عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم و حثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في إدارة النشاط التعاوني.<sup>2</sup>

و يعرفها pfiffner and pruthas بانها نوع من الروح المعنوية و المسؤولية التي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة و التي تتجاوز مصالحهم الذاتية.<sup>3</sup>

أما "هاننت و لارسون hant and lesson" في عرفان القيادة الإدارية بأنها : الوسيلة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التعاون المثمرين الموظفين من اجل تحقيق الأهداف

المشروعة.<sup>4</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف للقيادة الإدارية يتمثل في :

<sup>1</sup> محمد الصرفي، التوجيه الإداري، مؤسسة مورس الدولية، الإسكندرية، 2005، ص15.  
<sup>2</sup> أحمد عبد الرحمان الشميري وآخرون، المبادئ وإدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، الرياض، 2004، ص125.  
<sup>3</sup> صبحي العنبي، تطور الأنشطة الإدارية، دار الحامد، الأردن، 2002، ص414.  
<sup>4</sup> جورج ميري، عبد المسيح، لغة العرب (معجم مطول للغة العربية والمصطلحات الحديثة)، مكتبة لبنان، 1993، ص466

قدرة القائد الإداري أو المدير على التأثير في مرؤوسيه أفراد أو جماعات باعتماده على قوة التأثير الشخصي و قوة المنصب الرسمي لدفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهودهم المشتركة.

- **المدير : لغة :** من يتولى تصريح أمر من الأمور كمدير شركة ، رئيس المديرية .

**اصطلاحا :** المدير الإداري هو عضو المنظمة الذي يمارس السلطة و توجيه و تنسيق العمل الذي يقوم بإتمام الأعمال بواسطة الآخرين فهو كل من يقوم بالنشاط الإداري التخطيط ، التنظيم ، التوجيه و الرقابة فهو مدير الإدارة.<sup>1</sup>

**5-الأداء: لغة :** أدى الشيء يعني قام به.<sup>2</sup>

**اصطلاحا :** هو أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة و خاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال.<sup>3</sup>

" هو ما يفعله الفرد نتيجة الاستجابة كمهمة قام بها من تلقاه نفسه أو فرضها عليه الآخرون و هذه الاستجابة تحدث تغيير في البيئة لتحويل المدخلات التنظيمية (مواد أولية ، آلات) إلى مخرجات (سلع أو خدمات) بمواصفات فنية و معدلات محددة.<sup>4</sup>

**6-أداء العاملين :** " هو جملة السلوكيات و التصرفات التي يقوم بها العاملون لانجاز مهام معينة و يتحدد الأداء الجيد بناء على المعنويات المرتفعة و التكوين الجيد للعاملين و التكنولوجيا العالية و تصميم المهام ، و قدرة التنظيم و الأفراد و قواعد السلوك الجماعي ، بحيث يتم التحكم في العمل من الناحيتين الكمية و النوعية.

هو درجة إتمام انجاز المهام المسندة إلى العاملين من خلال توفير جملة من الشروط الموضوعية كالجهد و القدرات الضرورية و الوسائل و إدراك الدور و المهارات و الاستعدادات المختلفة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>- أحمد مصطفى خاطر ، محمد بهجت كشك، إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص34.

<sup>2</sup>-محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2005، ص116.

<sup>3</sup>-عادل حرحوش، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية-مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث، عمان، ص120.

<sup>4</sup>-عادل محمود زيد، إدارة الموارد البشرية-رؤية إستراتيجية، دار حامد، الأردن، 2003، ص376.

<sup>5</sup>-ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص10.

## \*العلاقة بين القيادة و الإدارة :

-يمكن أن نلخص التوجيهات الأساسية حول العلاقة بين القيادة و الإدارة على النحو التالي :

يرى " ماكورميك" أن الاختلاف بين القيادة و الإدارة ليس في درجة العمومية فالعلاقة بينهما ليست علاقة العام بالخاص أو الكل بالجزء ، لكنه يمكن في طبيعة ما يعني به كل منهما ، فمصطلح الإدارة يشير بدرجة اكبر إلى السياسات و الإجراءات و البناء التنظيمي في حين أن القيادة تعني العلاقات الشخصية بين الرؤساء و المرؤوسين ، أي أن القيادة تختص بالجوانب الإنسانية .

-بينما أننا نلمح توجيهها أخر لدى " ولمان" حيث ينطوي تعريفه لكل منها على إضفاء صفة العمومية على الإدارة و الخصوصية على القيادة ، بينهما لديه علاقة الكل بأحد أجزاءه ، فالإدارة تشير إلي عملية توجيه كل من الأشخاص ( عبر الجوانب الإنسانية ) و البيئة ( الجوانب الفنية و التنظيمية) لانجاز أهداف المنظمة ، في حين أن القيادة تقتصر على عملية توجيه الناس من خلال أساليب معينة لتحقيق تلك الأهداف و على هذا تكون القيادة إحدى وظائف مهام الإدارة .

و ينظر و ينظر " هايستون" لهذا المصطلحين من منظور مماثل ، حيث أن الإدارة تتضمن كل من عملية التخطيط و التنظيم و القيادة ، فالمدير هو الشخص الذي ينشئ و يحاول أن تحافظ على البيئة الداخلية في المنظمة حتى يتمكن الآخرون من أداء وظائفهم على نحو أكفأ بما يحقق أهداف التنظيمية ، و هم في سبيل ذلك يقوم بأداء عدد من الوظائف كالتخطيط و التنظيم و الاتصال و السيطرة على كل من الوظائف فقط و بشكل خاص تلك التي تتصل بالجوانب

الإنسانية كالتنسيق بين الأفراد و توجيههم و تنشيط دافعيتهم لانجاز المهام.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب للطباعة والنشر، عمان، دس، ص49.

و مما سبق و من خلال هذه الآراء يمكن التمييز بين هذين المفهومين ( القيادة ) و ( الإدارة ) و ذلك بالقول إن الإدارة معناها أن تتولى العناية بالأمر اليومية التي تؤدي إلى تحسين الكفاءة و الأداء أو بمعنى آخر كيف تحقق ما تصبوا إليه من أهداف ، أما القيادة فهي تحدد أولاً ما هي الأهداف التي سعى لتحقيقها.

و الإدارة هي كيف يخطو الأفراد نحو أهدافهم أما القيادة فهي أن يهيأ الأفراد خطواتهم أولاً بتحديد الأهداف التي يريد تحقيقها ، و الجدول الآتي يوضح الفرق بين هذين المصطلحين:

**جدول رقم (1) يوضح الفرق بين القيادة والإدارة:**

الإدارة	القيادة
-تركز على الانجاز و الأداء في الوقت الحاضر .	-تركز على العلاقات الإنسانية و تهتم بالمستقبل .
-تركز على المعايير و حل المشكلات و إتقان الأداء و الاهتمام باللوائح و النظم و استعمال السلطة.	-تحرص على التأكد من عدم الخوف إلا في المهم من الأمور و تهتم بالرؤية و التوجيهات الإستراتيجية و تمارس أسلوب القدوة و التدريب و قضاء الأوقات الطويلة مع الإلتباع و الاهتمام بهم كبشر.

و كلا الأمرين مهم ، إذن أنهما معا يشكلان جناحي الانجاز و النجاح ، فالقيادة بدون إدارة تجعلنا نعيش في عالم المستقبل و العلاقات و تهمل الانجاز الحاضر الذي بدوره لا يمكن أن تستمر ، و الإدارة وحدها تجعلنا نبتعد عن الأهداف البعيدة و الصورة الكلية و الربط بالقيم و المبادئ و نسيان العلاقات الإنسانية في خضم الاهتمام بالانجاز.





## الإدارية

### تمهيد:

المشاهدات اليومية في كافة مجالات الحياة الإنسانية تفرض على الأفراد العيش معا، إلا أن تقسيم الأدوار داخل المجتمعات يتطلب وجود شخص ضمن الجماعة يؤثر في مشاعرهم ، حيث يتمكن من توجيههم، وتعرف هذه الظاهرة بالقيادة ، وهي تعتبر ظاهرة اجتماعية تحدث في كل زمان ومكان و لذلك احتلت مكانة هامة في مواضيع علم النفس وعلم الاجتماع بفروعها المختلفة، إلا انه مع ظهور الثورة الصناعية، نشأت منظمات الأعمال انتقل الاهتمام بالقيادة إلى الفكر الإداري وتبعته البحوث والدراسات في مجال القيادة، وذلك من اجل مساعدة المديرين كي يلعبوا دورا قياديا في منظماتهم، لذلك احتلت القيادة مكانة هامة لدى الباحثين والمدرين في الإدارة، هذا ما يدفعنا إلى معالجة كيف كان موقف الفكر الإداري من القيادة، وتتطلب هذه المعالجة تحديد المفهوم الذي يعطيه الفكر الإداري للقيادة الإدارية مع دراسة المكانة التي احتلت في مدارس الإدارة ومختلف التفسيرات التي حاولت بعض النظريات إعطاء حق للقيادة الفعالة والناجحة، وبناء على ذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى العناصر التالية:

ماهية القيادة الإدارية ، ثم عرض سمات القيادة الإدارية، وصولا إلى نظريات تفسير القيادة الإدارية.

الإدارية

أولاً: ماهية القيادة الإدارية

لاشك أن الوقوف على مفهوم واضح محدد ودقيق لظاهرة معينة يعتبر شرطاً أساسياً وأولياً لفهم حقيقتها وإدراكها، كما أن توافر المفاهيم الصحيحة عن أية ظاهرة ضرورة حيوية على قدر كبير من الأهمية لتقدم البحث والدراسة في هذه الظاهرة، والقيادة الإدارية كظاهرة اجتماعية معقدة حيث ترتبط بالفرد والجماعة وعلاقات التفاعل بينهما تطرح إشكالية صعبة تحديد مفهوم مقبول لها، إلا أن ذلك يمكن من خلال استخلاص تعريف للقيادة الإدارية عن طريق تحديد العناصر المكونة لها، بالإضافة إلى محاولة استنتاج أهميتها وخصائصها التي تميزها عن غيرها.

1- مفهوم القيادة والقيادة الإدارية :

يعاني مفهوم القيادة من غياب تعريف متفق عليه من أغلبية الباحثين والممارسين وذلك بسبب تباين منطلقاتهم الفكرية والإدارية أي أن لكل منهم زاوية ينظر من خلالها للقيادة، لذا سنتطرق لتعريف القيادة بشكل عام ثم تعريف القيادة الإدارية بشكل خاص، قصد استخلاص تعريف إجرائي لها.

أ/- تعريف القيادة Leadership : يمكن تعريف القيادة من خلال استعراض عدد من التعاريف التي قدمها بعض الباحثين والممارسين الكبار في مجال الإدارة على اختلاف اتجاهاتهم، ومناقشتها قصد محاولة التوصل إلى تحديد الخصائص العامة التي تميز مفهوم القيادة.

## الإدارية

يعرف "L.nolman" القيادة بأنها: "مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين امراً ناجحاً"<sup>1</sup>

أما R.presthus. Tpfner فيعتبر ان القيادة: "نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتوجد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز المصالح الآنية لهم."<sup>2</sup>

نلمس في هذه التعاريف تركيزاً شديداً على احد عناصر القيادة وهو القائد، فالقيادة في نظرها هي صفات أو سمات معينة تتوفر في القائد، لذا تعتبر القيادة عملية تآثر في اتجاه واحد من القائد نحو مرؤوسيه.

تطور العلوم السلوكية في الخمسينيات والستينيات ظهر منحى آخر يركز على القيادة كسلوك خارجي يمكن متابعته وملاحظته، فنجد "همفيل Hamphil" يعرف القيادة بأنها: "السلوك الذي يقوم به فرد حين يقوم بتوجيه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك".<sup>3</sup>

إن هذا التعريف رغم اهتمامه بالدور الذي يمارسه سلوك القائد داخل الجماعة فهو ما نتج عنه محاولات عديدة لوصف وتصنيف سلوكيات القيادة وفقاً لعدد من الأبعاد أو الأنماط إلا إن هذا التعريف يهمل عمليات التفاعل بين القائد ومرؤوسيه التي تنتج عن هذا السلوكيات وكما

<sup>1</sup> - محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، 2010، ص64

<sup>2</sup> - عمر محمود، القيادة الفعالة والقائد الفعال، ط1، اثر للنشر والتوزيع، الأردن، دس ،ص129.

<sup>3</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص241.

## الإدارية

نجد اوكونيل وكونتز koontz. Odonnell فيعتبران ان القيادة هي: "عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء نشاط تعاوني.<sup>1</sup> كما يرى جيراي وستارك Stark. Gray ان القيادة هي: "عملية تفاعل تتم بين القائد والمرؤوسين بقية انجاز بعض الأهداف التنظيمية المشتركة.<sup>2</sup>

تكمن أهمية هذا التعريف أنها تعتبر القيادة عملية تفاعل ديناميكي بين القائد والمرؤوسين والموقف وإنها تنمو خلال هذا التفاعل وليست سابقة عليه، مما يجعلها تسود بحوث القيادة المعاصرة بناء على ذلك يمكن تعريف القيادة كما يلي:

هي تأثير قسري للسلوك الذي يمارسه فرد معين (القائد) على جماعة نتيجة التفاعل بين خصائص كل من القائد والجماعة والظروف التي تتم فيها القيادة بهدف تحقيق أهداف الجماعة.

**ب/- تعريف القيادة الإدارية :**

كثيرون هم الذين تطرقوا إلى تعريف القيادة الإدارية سواء كانوا علماء أو قادة ظهوروا في التاريخ، لكن القيادة الإدارية لم تكن في كل هذه التعاريف موضوعاً قابلاً للجدل بقدر ما كانت موضوعاً يستدعي الرصد المستمر والدراسة والمناقشة.

تعرف القيادة الإدارية لأنها: "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير واستمالة بقصد تحقيق هدف معين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة، 2008، ص 226.

<sup>2</sup>-معن محمود عياصرة، مروان محمد بن احمد، القيادة والرقابة والاتصال الأدبي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007،

## الإدارية

كما تعرفها الأستاذة "سيكلر هرسون" بقولها: "القيادة في المنظمات الإدارية الكبيرة والواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري".<sup>2</sup>

وعرفها "عبد الكريم درويش، وليلى تكلا" بقولهما: "القيادة الإدارية هي القدرة التي يستأثر بها القائد على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهممهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته".<sup>3</sup>

\* القيادة الإدارية هي القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة وتنسيق جهودهم ليقدموا فضل ما لديهم لتحقيق الأهداف والنتائج وهي عملية تأثر تتأثر مدى فاعليتها بطبيعة وشخصية القائد والتابعين له والعاملين معه، وطبيعة العمل الموكل إليهم وهي فن تحقيق وتنسيق وحفز الأفراد والمجموعات لبلوغ الأهداف التي تعمل المؤسسة والتنظيم على تحقيقها.<sup>4</sup>

وعليه يمكن استخلاص التعريف التالي للقيادة الإدارية: "القيادة الإدارية تعرف بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين.

## 2- عناصر القيادة الإدارية :

<sup>1</sup>-عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، ط2، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002، ص514.

<sup>2</sup>-عامر سالم عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار أسامة، عمان، 2008، ص200

<sup>3</sup>-زيد منير عيوب، القيادة ودورها في العملية الإدارية، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، 2007، ص25

<sup>4</sup>-نواف سالم كنفان، القيادة الإدارية، ط2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص97.

## الإدارية

يعتبر تحدي العناصر التي تتكون منها أي مفهوم شرط ضروري للتأكد من أن من المفهوم جامعا لكل العناصر المكونة له، وانطلاقا من تعريف القيادة الإدارية يتبين لنا أنها تشمل على عناصر أساسية تشكل مكونات القيادة الإدارية والتي تتمثل في:

أ/- عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه: يقوم عملية التأثير على ما يستخدمه المدير من وسائل لاقتناع مرؤوسيه استمالتهم وحثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة وبقدر ما تكون درجة تأثير المدير فعالة في سلوك مرؤوسيه وتصرفاتهم في مماريتهم لنشاطاتهم تكون قيادته ناجحة وفعالة.

وتتعدد الوسائل التي يستخدمها المدير للتأثير في مرؤوسيه تبعا لتعدد الأسس التي تقوم عليها قوة التأثير والتي هي أصلا قوة نفسية واجتماعية تستهدف سلوك الأفراد .

ومن أهم هذه الوسائل مايلي:

\* قوة التأثير القائمة على الإثابة (penard power): حيث تعتبر المكافأة عاملا هاما في حفز المرؤوسين على العمل بنشاط.

\* قوة التأثير القائمة على الإكراه: وهذه الوسيلة تقوم على استخدام المدير لسلطته لدفع مرؤوسيه إلى العمل عن طريق استثارة الخوف والتهديد وتوقيع الخوف.

\* قوة التأثير القائمة على أسس الموهبة: وهذه الوسيلة تعني أن يتخذ المدير من تفهمه خلفيات مرؤوسيه وثقافتهم وشخصيتهم وتفهمه لوجهة نظرهم مرجعا أو مدخلا للتأثير فيهم.

\* قوة التأثير القائمة على الشرعية والرشد: وذلك أن يحاول المدير في إطار المشروعية تغيير اتجاهات مرؤوسيه وميولهم وتقاليدهم من خلال ترشيده لسلوكهم.

الإدارية

ب/- توجيه المرؤوسين وتوحيدهم: تستهدف عملية التأثير التي يقوم بها المدير نحو مرؤوسيه، تنظيم جميع القوى البشرية التي توجد في التنظيم وتوحيدها وضبط سلوكها في جميع المواقف ، فالمدير يشرف على مجموعة من الموظفين يختلفون من وجوه متعددة كالسن والثقافة والظروف النفسية والاجتماعية، والمدير القائد هو الذي يستطيع من خلال عملية التأثير إن يشكل فريقا متعاوننا من موظفين رغم أوجه الاختلاف بينهم وهذه الصفة المميزة للقيادة. ولتحقيق التعاون الفعال بين مجموعة المرؤوسين على المدير القائد أن يتفهم القوى النفسية والاجتماعية المؤثرة في المجموعة العاملة وتكوين فريق متعاون من أفرادها. واهم القوى وحدة المكان والتقارب الجغرافي وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وتمكين العاملين من تحقيق ما يتوقعونه من مديرهم باعتباره مساعدا لهم في التقدم نحو تحقيق هدفهم المشترك ، هذا بالإضافة إلى تعرضهم لمواقف المنافسة من العاملين في الإدارة أخرى مما يدفعهم للتعاون رجاء التفوق على مجموعة العاملين في الإدارة المنافسة ، وأخيرا توفير المناخ الملائم في العمل الذي يحقق الانسجام والتجاذب بين أفراد الإدارة الواحدة نحو بعضهم البعض فتفهم المدير القائد لمشكلات التنظيم وظروفه وعنايته الخاصة بالعلاقات الإنسانية يكون لديه القدرة على حمل موظفيه على التعاون معه تعاوننا اختياريا في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة .

ج/- تحقيق الهدف الوظيفي:

## الإدارية

فالهدف الأساسي من عملية التوجيه التي يقوم بها المدير القائد نحو مرؤوسيه من خلال تأثيره فيهم وتوحد جهودهم، هو تحقيق الهدف المنشود للتنظيم، إلا أن أهداف التنظيم تتداخل مع مجموعات أخرى من الأهداف، وهذا التداخل يجعل تحقيق أي منها يساعد على تحقيق الأخرى ويقتضي فهم الأهداف كعنصر في القيادة الإدارية أن تتفهم كل مجموعة منها:<sup>1</sup>

\* **أهداف التنظيم:** فالمدير القائد في التنظيم الرسمي يتحمل مسؤولية التأثير في موظفيه وتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف التنظيم هي أهداف المرسومة التي وجد التنظيم لتحقيقها ويصور لنا "تيد" أهداف التنظيم الإداري على أنها ستة أهداف هي:

- **الهدف القانوني:** الذي يتمثل في إتباع التنظيم الطريقة التي يجد فيها كل موظف مكانه المناسب في النمط الشامل للتنظيم.

- **الهدف الوظيفي:** وهو تفهم الطريقة التي يجد فيها كل موظف مكانه المناسب في النمط في أداء العمل.

- **الهدف الفني:** وهو الامتياز في الإدارة أو تحقيق ما يسمى بامتياز المهارة في أداء العمل.

- **الهدف الربحي:** الذي يبدو واضحاً في المشروع الخاص، في حين لا يكون دائماً هو الغاية في الإدارة العامة ولكن ما يقابله هو برنامج بعيد الأثر أو تقديم خدمات فعالة.

- **الهدف الشخصي:** الذي يعني إتاحة الفرصة أمام الفرد العامل في التنظيم للتطور والتقدم

الهدف العام: وهو المساهمة في رفاهية الشعب أو على الأقل العمل بطريقة يوافق عليها الجمهور

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمة، الدار الجامعية: الإسكندرية، 2004، ص 269



الإدارية

\* أهداف مجموعة أعضاء التنظيم: تبرز أهمية الأهداف عندما توجد تجمعات غير رسمية من الموظفين داخل التنظيم والتي تتكون في القالب من الموظفين الذي يلتقون يوميا بحكم عملهم وجها لوجه حيث تبرز الأهداف التي تنشدها هذه التجمعات من خلال تفاعلها أثناء العمل، وهذه الأهداف وان كانت غير معلنة إلا أنها تعكس اتجاهات هذه التجمعات وميولها وما تنوي القيام به.

\* الأهداف الشخصية للموظف: فالأساليب الإدارية التي يستخدمها المدير القائد تستهدف تأثيره في سلوك موظفين لاستمالتهم وحفزهم على العمل وصولا إلى الهدف المنشود، إلا أن المشكلة الرئيسية التي تواجه المدير القائد تكمن في كيفية جعل مرؤوسيه يتقبلون أهداف التنظيم، وبأي الوسائل يستطيع أن يغري الموظفين ويشجعهم على تقبل هذه الأهداف.

\* الأهداف الشخصية للمدير القائد: تكون دوافع المدير لتحقيق أهداف الشخصية في بعض الحالات ظاهرة ويمكن دوافع المدير لتحقيق أهدافه الشخصية في بعض الحالات ظاهرة تمكنه الإحساس بها، ولكنها في اغلب الأحيان تكون غير ظاهرة<sup>1</sup>.

ويحاول المدير في كثير من الأحيان أن يوجه مرؤوسيه في الاتجاه الذي يكفل له تحقيق أهدافه الشخصية وان كان ذلك تحت ستار تحقيق أهدافهم أو تحقيق أهداف التنظيم، وتحقيق المدير القائد لأهدافه وإشباعه لحاجاته قد يتخذ صورا متعددة، فقد يجد إشباعا لرغبته في الوصول إلى مركز الرئيس الأعلى للتنظيم أو في جعل مرؤوسيه يطيعون وينفذون أوامره، أو فيما يبيده من

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 269.

الإدارية

يتعامل معهم، سواء كانوا من العاملين داخل التنظيم أو ممن هم من خارجه من تأثرهم بمركزه وسمعته وإعجاب بمنجزاته.<sup>1</sup>

3- أهمية القيادة الإدارية:

إن القيادة لابد منها لحياة المجتمع البشري بحيث ترتب حياتهم ويقام العدل دون أن يأكل القوي الضعيف، قال تعالى: "ولولا دفع الله الناس بعضهم ببعض لفسدت الأرض والله ذو فضل على العالمى" البقرة(25).<sup>2</sup>

فالقيادة بالغة الأهمية وتلك الأهمية ذات الخيال الواسع والطاقة والابتكار التي تستطيع أن تتخذ القرارات الجزئية والشجاعة في نفس الوقت الملتزمة بالنظم فأهمية القيادة تكمن في :

- إنها حلقة الوصل بين العاملين و بين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها قيادة المؤسسة من اجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- تعميم القوة الايجابية في المؤسسة، وتقليص الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد، إذ انه مراس المال الأهم والمورد الأعلى.
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها.
- تسعى القيادة لتحقيق أهداف المؤسسة المرسومة سابقا.

<sup>1</sup>-نفس المرجع، ص269.

<sup>2</sup>-الآية 25 من سورة البقرة.

## الإدارية

- تقوم القيادة بالتحكيم في مشكلات العمل وإيجاد الحلول لها وحسم الخلافات وتقريب الرؤى ووجهات النظر بين العاملين في المؤسسة.
- مواكبة المتغيرات والمخاطر التي تفرضها البيئة المحيطة بالمتطلبات وتوظيفها لخدمة المنظمات الاقتصادية والحكومية مع رفع كفاءة وفاعلية تلك المنظمات.
- تنمية الروح المعنوية للأفراد وتمكينهم من الأداء وبحرية واثبات قدراتهم الفردية
- مساندة المرؤوسين في اكتساب المهارات والمعارف وزيادة رصيدهم المعرفي واستثماره عن تطوير الأداء عملية التنفيذ.<sup>1</sup>
- تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
- بدون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
- توجه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف.
- بدون القيادة الإدارية يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر لأهدافها المرسومة.
- إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المشروع.

-تجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية ، وتعمل كأداة محرك لها لتحقيق أهدافها.

-تعتبر المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-عباس شهرزاد وآخرون، (تأثير القيادة على تحسين أداء الموارد البشرية)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012/2011، ص15.  
<sup>2</sup>-www.jdam-aldefaee.blogdpo.com 2013/01/12.17.35h

الإدارية

4- خصائص القيادة الإدارية:

أ/- خصائص القائد الإداري :

هناك عدة خصائص وصفات يتحلى بها القائد في العمل الإداري لان القائد هو أساس

التنظيم ويتوقف على نجاح العملية الإدارية أو فشلها ومن بين الأهداف<sup>1</sup>:

\***التفاعل الاجتماعي:** من خلال العمل مع الجماعة والتعاون والتكيف والشعور بالجماعة ومشاكلهم

\***اليقظة والشجاعة:** وهي تعني الحذر والاستعداد الدائم لمواجهة أي طارئ وإدارة المنظمة بحيوية ونشاط والتغلب على الخوف والعمل بجرأة لتحقيق الأهداف

\***الحماس والايجابية والمبادأة:** وهي القدرة على الانتباه والمساهمة في تحقيق الأهداف وان له دورا فعالا وان يكون لديه التأثير في الجماعة من خلال حفزهم وتشجيعهم وإعطائهم الأوامر التي تدعم المنظمة وتعتمد قوة الشخصية على التصميم والثقة وبعد النظم وحسن الخلق.

\***قوة التحمل والحكمة والذكاء:** وهي صفات ضرورية للقائد من الناحية الفعلية والبدنية لاستمرار رأي مهمة مطلوبة بينما الحكمة هي القدرة على وزن تقدير الأمور والوصول إلى قدرات جديدة دون تمييز واتصاف القائد بقدرة عقلية عالية تتيح له مواجهة المشكلات.

<sup>1</sup>- عبد المعطي محمد عساف، السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران: عمان، 1999، ص209

## الإدارية

\*العلاقات العامة: من خلال التمسك الاجتماعي والقدرة على تكوين العلاقات السليمة مع كافة أعضاء المنظمة أو الاتصال بهم

\*الثقافة الاجتماعية والمشاركة الوجدانية: أي القيم والأفكار المعتقدات التي تتماشى مع أهداف الجماعة والخبرات والفهم والمعرفة، وهذا ساعد على حل الصراعات والمشاكل بين الأعضاء ويجب مشاركة الغير في مشاعرهم سواء في أفكارهم وأجزائهم ومسؤولياتهم

ب/- خصائص القيادة الفعالة في الفكر الإداري:

تتلخص خصائص القيادة في الفكر الإداري في الآتي:<sup>1</sup>

\*التخطيط الدقيق: وهنا القادة يهتمون بالتخطيط السليم لضمان نجاح الخطط وتحقيق النتائج المرجوة فلا يترك القادة أي شيء للصدفة أو الحظ، فهم يقومون بالتحليل والبحث والاستفسار قبل البدء في العمل.

\*التنظيم: القائد هنا يعرف ويتفهم قيمة التنظيم ليس فقط في المحافظة على الوقت والمال والجهد ولكن أيضا في تحقيق نتائج أفضل.

\*تحديد الأهداف: فلا نجاح بدون تحديد مسبق للأهداف والقائد يعرف قوة وأهمية تحديد الأهداف وهو يخصص كل الوقت الكافي للتخطيط لأهداف سواء الشخصية أو الخاصة بالعمل.

\*صنع القرار: إن القائد يكون مدربا على كيفية صنع القرار بسهولة ويسر، وهو يستمتع بعملية صنع القرار، ولا ينتظر حتى يحدث الأشياء بان يتخذ القرار لان يجعلها تحدث.

<sup>1</sup>-مدحت محمد، أبو النصر، إدارة وقيمة الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، ط1، مجموعة النيل العربية: القاهرة، 2007، ص314.

الإدارية

\***المخاطرة:** إن القائد يميل للمخاطرة وهو يدرك أن عملية قبول بعض المخاطر من أجل أن يحسن مستوى حياته وأدائه حتى يقوى على المخاطرة.

\***مهارات الاتصال:** إن القائد يتمتع بمهارات اتصال ممتازة، يعرف متى يتكلم وكيف يوصل أفكاره وينقل رسالته، كما انه مستمع ممتاز لا يقاطع المرؤوسين أبدا وهم يتكلمون .

\***إدارة التغيير:** إن القائد يرحب بالتغيير وفي الواقع الأمر التغيير يعد جزء من تصرفاته اليومية، فهو لا يحب الروتين ولا يقبل أن يقوم بنفس الأعمال مرات متكررة، هو يتفهم أن التغيير هو الحقيقة الوحيدة في الحياة.<sup>1</sup>

\***التحكم في التوتر وضغوط العمل:** إن القائد يعيش حياته وفقا لقاعدة وهو انه يعمل لنفسه حتى ولو كان يعمل لدى شخص آخر ، وهو يحب عمله ويتمتع بأدائه.

\***التفويض:** إن القائد يؤمن بالآخرين ويؤمن أيضا بقيمة الوقت ، وهو يثق في فريق عمله ويعرف كيف ومتى والى من يقوم بالتفويض من أجل انجاز الأعمال، كما انه يتفهم انه يفعل ذلك من أجل التفرغ لانجاز أشياء اقرب مهمة حتى يحقق التقدم.

\***الرؤية والإبداع:** إن القائد يتمتع بحاسة ممتازة في عمله ، فهو يستطيع أن يرى الأشياء لا يراها ولا يفهمها الآخرون، كما انه مبدع ومعروف بأفكاره النيرة على الرغم من أن النقد قد يواجه خيالاته، إلا انه مع الوقت يستطيع المرؤوسين أخيرا أن يتفهموا لماذا يرى القائد الأشياء بهذا الشكل.

<sup>1</sup>-عباس شهرزاد وآخرون، مرجع سابق، ص10

الإدارية

\* **التدريب والتعليم وبناء الفريق:** القائد هو مدربا يستمتع بمشاركة فريق في المعلومات لديه وهو يدرك العمل بروح الفريق ويعتني بفريقه وتحت أعضاءه على العمل ، كما انه يعلمهم ويدربهم كي يصلوا إلى أهدافهم ، ويحققوا أهداف المؤسسة التي يعملوا فيها.

\* **التحفيز:** القائد شخص محفز ذاتيا( لديه دوافع وبواعث ذاتية)، وهو يفهم ضرورة التحفيز ومدى قوته، لذا فهو يتصرف على أساس مجهودات كل شخص على حدى داخل فريقه ويأخذ في مدحها والثناء عليها مع الشخص بشكل متفرد وأمام المجموعة كلها.

\* **المهارات:** القائد شخص على درجة عالية من العلم، فريد المعارف وذو تجارب ممتازة وخلفية كبيرة وهو يعرف عن ماذا يتحدث، دائما يبحث عن الوسائل التي تنمي قدراته ومستوى أداءه مثل القراءة بالاستماع إلى شرائط التسجيل

\* **الثقة:** يتمتع القائد بشخصية قوية وهو شديد الثقة بنفسه في مواجهته الأزمات ويعلم كيف يسيطر على أي موقف وان يتعلم منه ، تؤدي ثقته بنفسه إلى مزيد من الاحترام له من جانب فريقه الذي يشعر بالأمان في العمل معه.

\* **الالتزام:** القائد شديد الالتزام بالخطط التي وضعها ، وهو يعلم ان النجاح يستغرق وقت ، وهو يدرك قوة الالتزام ولا يستسلم بسهولة أبدا، وهو مخلص وملتزم بمؤسسته وللفريق الذي يعمل بقيادته للوصول إلى وسيلة أفضل في الحياة

## الإدارية

\***الأمانة:** إن القائد إنسان عنيف إذا ما لزم الأمر ولكنه مع ذلك عادل ومنصف وهو شديد الإخلاص إلى مؤسسته وفريقه ولعمله ولعملائه، كما انه يجازف بعمله وصدقه وأمانته يضرب بها المثل ويتحدث عنها كل أعضاء فريق عمله.<sup>1</sup>

### ثانيا: سمات القيادة الإدارية

تتميز القيادة الإدارية بمجموعة من السمات نوجزها في الآتي:

#### 1- السمات الشخصية :

إن القيادة الإدارية ليست مهمة سهلة بل هي وظيفة شاقة يرتبط بها مصير المنظمة، لذلك تتطلب في من يتقدم إليها أو يتم اختياره لها من قبل الجماعة في المنظمة أن تتوافر فيه مجموعة من السمات حتى يتحمل عبء القيادة وتبعاتها، إذ أن القيادة مسؤولية وتكليف، ولعل من أبرز السمات التي تخطر في بالنا هي تلك السمات الشخصية في القدرات والمهارات اللازم توافرها في بناء الشخصية لدى الفرد حتى يكون قائدا، كما أن أول ما يشدنا ويجذبنا نحو أولئك القادة العظام الذين ظهروا في التاريخ هو تلك السمات الشخصية التي يتميزون بها، فهذه الأخيرة تتعلق بذات القائد في الأصل وإن كان لها تأثير هام في علاقته مع الآخرين وخاصة مرؤوسيه، لهذا تعد السمات الشخصية مقومات تأهيلية وركيزة أساسية للقيادة.

#### أ/- ضرورة وعي القائد لذاته أو معرفة الذات:

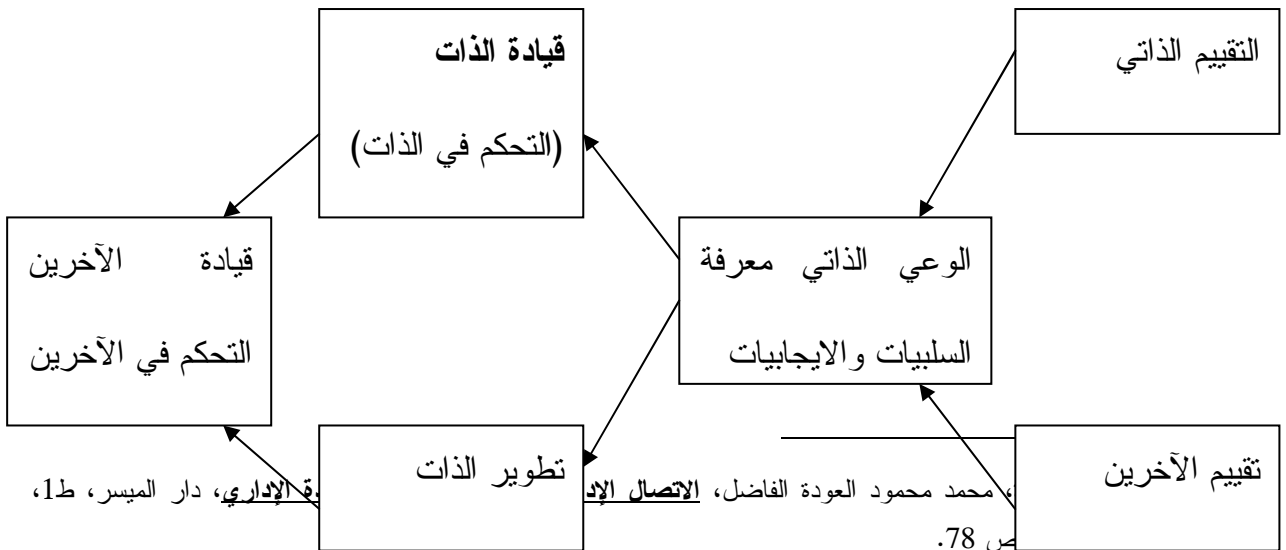
تعتبر معرفة الذات هي اللب الأساسي للسلوك الإنساني، حتى أن القول المأثور " اعرف نفسك" ينسب إلى الكثيرين : أفلاطون ، سقراط وفيثاغورس ، كما أن يوبيلوس يسوف يقول



الإدارية

سنة 42 ق.م: "المهم ليس ما تعتقد أنك تكون، ولكن من تكون"، هذا ما يبرز أهمية معرفة الذات لكل فرد، وتزداد هذه الأهمية للقادة، كما يقول ميسنجر: " هذا الذي سيحكم الآخرين، يجب أن يسيطر على نفسه أولاً"<sup>1</sup>، إلا أنه لا يستطيع القائد السيطرة على نفسه إلا إذا عرفها، وهذا يبرز ضرورة الوعي الذاتي للقائد، وهو ما يوضحه الشكل التالي :

شكل رقم(01): أهمية الوعي الذاتي للقائد



## الإدارية

يتبين من الشكل أن إجراء الفرد لتقييم ذاته أي لصفاته وقدراته ومهاراته، إضافة إلى استفادته من تقييم الآخرين له من آرائهم ومواقفهم منه، هذا ما يسمح له بمعرفة سلبياته وإيجابياته، أي أن يكون واعياً لذاته، الشيء الذي يسمح له بالتحكم في نفسه ( القيادة الذاتية ) ثم توجيه وقيادة الآخرين، كما أن معرفته لنقاط ضعفه يدفعه إلى تطوير نفسه، وهو ما يعينه على قيادة الآخرين.

## ب/- القدرة على المبادرة والمبادأة :

المبادرة هي اتخاذ القرار المناسب واللازم في الوقت المناسب بدون تأخير، حسب ما يمليه الموقف، حيث أن القائد يعمل من أجل تحقيق أهداف متغيرة وفي ظل ظروف متغيرة ومتقلبة، مما يستوجب السرعة في اتخاذ القرارات المناسبة لتلك التغيرات.

تعرف المبادرة أو المبادأة بأنها "إتباع البديهة والحدس في اتخاذ القرارات السريعة والمفاجئة، خصوصاً في ظل الأزمات بالاستناد إلى المهارات والخبرات التي يحملها القائد".<sup>1</sup> والقائد الإداري منوط به تحقيق أهداف محددة في ظل ظروف متغيرة، لذا عليه أن يوائم دائماً بين أوضاعه و أوضاع جماعته وتلك الظروف، كما عليه أن يستجيب لدواعي تلك المتغيرات الموقفية التي تفرض عليه وتتطلب منه سرعة المبادرة من تلقاء نفسه باتخاذ

<sup>1</sup> طارق شريف يونس، الفكر الاستراتيجي للقيادة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 2002 ، ص 38 .

## الإدارية

الإجراءات وإصدار القرارات وفق المقترضات، كما أنه من المؤلف أن يواجه القائد أموراً ومواقف عارضة لا تتضمنها القواعد واللوائح، وأمام ضغط الظروف وعنصر الزمن يتحتم عليه المبادرة بالاجتهاد لاتخاذ الإجراء المناسب والصحيح، أما "دانيال جولمان وزميليه فيرون" أن القادة الذين لديهم حاسة التأثير يأخذون بزمام المبادرة، فنجدهم يهتمون الفرص أو يخلقونها بدلاً من مجرد الانتظار، فمثلاً لا يترددون في خرق الروتين المتعارف عليه أو حتى تطويع القواعد عند الضرورة لخلق فرص للمستقبل<sup>1</sup>.

### ج- مهارة الإبداع في التفكير :

يواجه القائد مشكلات ومواقف تحتاج منه الخروج عن المؤلف بوضع حلول جديدة لها تعتمد على التخيل والابتكار، وهو ما نعبر عنه عادة بالتفكير الإبداعي أو ملكة الإبداع، وهو من المتطلبات الهامة لقادة المنظمات المعاصرة التي تواجه بيئة تنافسية شديدة، لذا أصبح تشجيع الإبداع في مقدمة أولويات المنظمات، إلا أنه لا يمكن للقائد أن يحث الآخرين على الإبداع إذا لم يكن هو ذاته مبدعاً، وهذا ما يجعلنا نعد سمة الإبداع أساسية للقائد.

و يعتبر الإبداع هو إحدى الوظائف الرئيسية للقادة الإداريين، فهم مطالبون بتطوير منظماتهم وإيجاد الحلول لمشاكل معقدة في ظل بيئة سريعة التغير، لذا فالقادة مطالبون بالإبداع الذي يعتبر من الواجبات الملقة على عاتقهم بالشكل الذي يدفعهم إلى التفكير والبحث عن حلول للمشاكل التي تواجه المنظمة، وتشير الإحصائيات أن القائد المبدع يبذل ما يقارب من 25% من طاقته

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار الميسر للنشر والتوزيع، ط1، عمان ، 2010، ص 128.

## الإدارية

في الكفاءة المهنية، و25% من طاقته في التخيل، و50% من طاقته في تكوين ثقافة تجمع بين الأفعال والخبرات والتوجه بالعلاقات الاجتماعية، أي أن النشاط الإبداعي يستغرق 75% من طاقته.<sup>1</sup>

ومنه فإن القائد المبدع يعمل على تشجيع إبداع مرؤوسيه من خلال توفير مناخ مساعد على الإبداع، ومن الأساليب التي يعتمد عليها القادة المبدعين لتنمية الإبداع والابتكار في منظماتهم نذكر:

\* إزالة كل القواعد والقوانين البيروقراطية الجامدة التي تعيق ظهور الأفكار الإبداعية أو الاستفادة منها.

\* إنشاء نظام لتلقي اقتراحات وأفكار المرؤوسين مثل: علبة أو دفتر الاقتراحات، حلقات الجودة لدراستها وتطبيقها إذا كانت مفيدة، حتى ولو كانت هذه الفائدة طفيفة.

\* تعليم المرؤوسين نظام "الكايزن" أي التحسين المستمر، والذي يعني إدخال تحسينات حتى ولو كانت صغيرة وبسيطة على طرق العمل والمنتجات والخدمات بشكل دائم.

\* أسلوب الإدارة بالمكشوف أي جعل المعلومات المتعلقة بالمنظمة (السياسات، الإجراءات، الوضعية المالية، السياسة الاجتماعية...) يعلمها المرؤوسون.

\* توفير مناخ من الحرية داخل المنظمة (قيادة ديمقراطية) لأن الإبداع لا ينمو إلا في الحرية ويموت في جو القمع والاستبداد (قيادة أوتوقراطية).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ابتسام عبد الرحمان حلواني، "التغيير ودوره في التطوير الإداري"، مجلة الإدارة العلمية، الرياض، عدد 67.

<sup>2</sup> محمد شويح، (مقومات وشروط القيادة الإدارية)، حالات المؤسسات العمومية الاقتصادية، رسالة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة بالجزائر، 2001، ص 75.

الإدارية

2- السمات السلوكية :

أشرنا في المبحث السابق إلى ضرورة توافر السمات الشخصية في القائد باعتبارها مقومات تأهيلية للقيادة، إلا أن هذه السمات لا يكون لها أي معنى إذا لم تترجم في سلوكيات وأفعال القائد، أي تظهر من خلال ممارساته اليومية أثناء تعامله مع الآخرين، وهذا يعود إلى أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا غنى لها عن التفاعل بين القائد ومرؤوسيه، مما يتطلب توافر سمات سلوكية أو مهارات إنسانية تتمثل في قدرة القائد على التعامل مع الآخرين، والتي تعتبر من أكثر المقومات ضرورة لنجاح القائد في التأثير على مرؤوسيه كي ينجزوا مهامهم لتحقيق أهداف المنظمة، إلا أنه نظرا لارتباط السمات السلوكية بميدان العلاقات الإنسانية التي تتميز بالتعقيد والتنوع، لذلك فهي من أكثر السمات صعوبة، وهو ما يطرح إشكالية تحديدها وتعيينها.

أ/- المشاركة في صنع القرارات :

تمثل عملية اتخاذ القرارات بعدا هاما في الوظائف التي يقوم بها القائد، حيث أن الكثير من النشاطات التي يمارسها تتضمن عملية صنع واتخاذ القرارات، بعضها إستراتيجية كتحديد الأهداف والخطط طويلة المدى ورسم السياسات التي تتكفل بها الإدارة العليا، ويتمثل بعضها الآخر في قرارات عملية تتعلق بالتنسيق وحل المشكلات وتصميم مهام العمل للمرؤوسين وغير ذلك، وبما أن نظرة الجماعة أفضل من نظرة الفرد الواحد لأن العقل البشري لا يستطيع إدراك كل الأمور، لذا يتوجب على القائد أن يسعى إلى إشراك مرؤوسيه في صنع القرارات التي تعتبر من أبرز مظاهر التعاون في المنظمة.

## الإدارية

و تعتبر المشاركة من أبرز المفاهيم المرتبطة بالحياة الإنسانية التي تتطلب التعاون والتآزر وتحمل الأعباء والأعمال التي لا يستطيع تحملها الفرد لوحده، لذلك تعد المشاركة من أبرز المتطلبات في المنظمات وخاصة المشاركة في صنع القرارات، إلا أنه في تعريف المشاركة بشكل عام يرى فيليب هرمل Philippe Hermel أن المشاركة تعني " أخذ حصة أو نصيب من شيء ما، أما درجة الإلزام وطبيعة الحصة أو النصيب ذاتها فتتنوع حسب الحالة، على أن المشاركة في صنع القرارات في مجال تحديد القواعد وتصور الأهداف هو الأقرب للمفهوم المتعارف عليه للمشاركة"<sup>1</sup>.

هناك سبعة مستويات أو درجات مختلفة للمشاركة وهي :

\* **القائد يصنع القرار ثم يعلنه:** القائد يصنع القرار منفردا ثم يبلغه لمرؤوسيه دون شرح

أسباب القرار أو محاولة إقناعهم به أو استمالتهم لقبوله، وهذا هو نمط القائد الاتوقراطي، وهنا لا توجد أي مشاركة من المرؤوسين.

\* **القائد يصنع القرار ثم يبيعه:** القائد يحاول شرح مبررات القرار وملابساته و يستميل

المرؤوسين لقبوله، وهذا محاولة منه لإقناعهم أن القرار لصالحهم ولصالح المنظمة.

\* **القائد يصنع القرار ثم يدعو للمناقشة:** وهذا حتى يتعرف عن استفسارات المرؤوسين

بشأن القرار وآثاره فيرد على هذه الاستفسارات قصد إزالة مخاوفهم، والتأكد من فهمهم و

إقناعهم بالقرار.

<sup>1</sup> عمد محود غباين، القيادة الفعالة والقائد الفعال، إثناء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص 145.

الإدارية

\* القائد يصنع قرار غير نهائي قابل للمناقشة: أي يتيح للمرؤوسين أن يمارسوا تأثيراً على القرار النهائي، من خلال إبداء وجهات نظر معارضة للقرار الابتدائي قد تدفع إلى تعديله أو اختيار غيره، غير أنه يحتفظ بسلطة البث النهائي.<sup>1</sup>

\* القائد يعرض مشكلة ويدعو المرؤوسين لتقديم الاقتراحات: يتيح القائد للمرؤوسين تشخيص المشكلة، تحديد أسبابها واقتراح الحلول لها، كما يسمح لهم بتقييم مختلف الحلول المعروضة، ثم في الأخير يختار الحل بين البدائل التي عرضها المرؤوسون.

\* القائد يضع قيوداً ويطلب من المرؤوسين اتخاذ القرار في ظلها: أي يحدد الإطار الذي ينبغي أن يلتزم به الحل الذي يتم الوصول إليه، ويشارك في صنع القرار بالمناقشة والتنسيق دون فرض رأيه.

\* القائد يعطي الحرية للجماعة لاتخاذ القرار: القائد يفوض الأمر كاملاً للمرؤوسين بدءاً من تحديد المشكلة وتشخيصها إلى تحديد بدائل الحلول ثم الوصول إلى القرار النهائي، إلا أنه يقوم عادة بوضع حدود يصنع القرار في إطارها مع إمكانية المشاركة في المناقشات على أن يقتصر دوره على التنسيق بين المرؤوسين فقط.<sup>2</sup>

ب/- تمثيل القدوة الحسنة للمرؤوسين:

يتعين على القائد أن يمارس ويطبق ما يقوله للمرؤوسين من المواعظ من خلال سلوكه اليومي، وأن يحدد نموذجاً واضحاً للمرؤوسين، لذلك فالقدوة الحسنة مسؤولة جسيمة للقائد، لأنه

<sup>1</sup> تامر ملوح المطيري، القيادة العليا والأداء، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 370.

<sup>2</sup> حود لخضر، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 232.

الإدارية

يمثل قبلة المرؤوسين شاء ذلك أم أبى ، يتوجهون إليه بأبصارهم لتقليده، والسير على هديه، وتزداد قيمة المثل الذي يعطيه قيمة في قلوبهم وذلك يعود إلى<sup>1</sup> :

\*يعلم العمل مالا يعلمه القول لأنه يقلب الأفكار والمبادئ النظرية إلى حقائق ملموسة، إذ لا يتبع المرؤوسين أبدا تعليمات العقل والمنطق فقط، بل يودون رؤية مثلهم العليا متجسدة في القائد فيتبعونه بدافع الإعجاب بالمثل.

\*يمكن للقائد الذي يعطي المثل أن يطلب من مرؤوسيه أي شيء، لأنه يكسب احترامهم عن جدارة واستحقاق.

\*إذا رأى المرؤوسين القائد يعمل دون كلل متجاهلا نفسه، متناسيا راحته، وإنما تثيره فقط رغبة واحدة هي نجاح المنظمة، تأثر المرؤوسين بهذه التضحية وأصبحوا تابعين لقائدهم كأنهم ممغنطين.

ج/-القدرة على الاتصال:

تعتبر القدرة على الاتصال من المهارات الأكثر حسما في مدى نجاح القائد في عمله، حتى أن بعض الباحثين في الإدارة يعتبرون القيادة: "كمجموعة اتصالات والتي بواسطتها يؤثر القائد في سلوك الآخرين"، والقدرة على الاتصال تتضمن مجالا واسعا من النشاطات كالحديث مع الآخرين وإلقاء الخطب في الاجتماعات والكتابة وحتى لغة الجسد، إلا أن الاتصال وجها لوجه يبقى هو المهين على كل الأنواع الأخرى.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -محمد أبو الفضل عبد الشافي، مرجع سابق، ص 140.

<sup>2</sup> . Lakhdar SEKIOU et autres, **GRH, 2ed**, De Boeck university, Canada, 2001, P : 402



## الإدارية

كما تبرز أهمية الاتصال للقادة في كونه أداة فعالة للتأثير في سلوك المرؤوسين وتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة، فالإتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه يرفع روحهم المعنوية وينمي لديهم الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة، كما أنه يعرف القائد بحاجات المرؤوسين وأهدافهم وردود أفعالهم تجاه قراراته وسياساته، فالقائد يسعى من خلال ذلك إلى تحقيق هدف أو أهداف معينة، ولعل من أبرزها<sup>1</sup>:

\* الحصول على أكبر قدر من الالتزام بتحقيق أهداف المنظمة عن طريق إقناع المرؤوسين بها.

\* جعل المرؤوسين أكثر قبولاً لقواعد المنظمة وإجراءاتها وذلك من خلال توضيحها لهم وتمكينهم من مناقشتها، وفهم ما هو مبهم منها وإيجاد حل للنزاعات واختلاف الآراء.

\* نقل التوجيهات وتقييم النتائج ونقد الأخطاء وتصحيح الانحرافات، إذ لا يمكن أن يتم العمل داخل المنظمة بدون اتصال بين مختلف العاملين فيها.

\* توضيح المسؤوليات المتعلقة بالعمل وتحديد معايير الإنجاز، فعن طريق الاتصال يكلف القائد بالمهام ويحدد الواجبات والنتائج التي يجب تحقيقها.

\* توفير والحصول على المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات، إذ الإتصال هو أداة لتبادل المعلومات في شكل أفكار وآراء ومقترحات تفيد في اتخاذ قرارات لحل المشكلات وأداء الأعمال.

<sup>1</sup> سعيد ياس عامر، الاتصالات الإدارية والدخل السلوكي لها، ط2، مركز وايد سرفيس، القاهرة، 2001، ص 27.

## الإدارية

### د- مهارة بناء العلاقات الإنسانية مع الآخرين:

إن القيادة الإدارية باعتبارها ظاهرة اجتماعية تتطلب من القائد الدخول في علاقات مع الآخرين وخاصة المرؤوسين الذين يريد التأثير فيهم لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا لن يتم إلا إذا توافرت له القدرة على بناء العلاقات الإنسانية الجيدة معهم.

ويعني بناء العلاقات الإنسانية " قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم، ويتطلب ذلك وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم".<sup>1</sup>

في دراسة قامت بها الجمعية الأمريكية للإدارة شملت 200 قائدا في منظمات مختلفة، اتفقت آراء هؤلاء القادة على أن أهم سمة للقائد الناجح هي قدرة القائد على بناء علاقات إنسانية طيبة مع مرؤوسيه وسلوكه الجيد في التعامل معهم، كما بينت هذه الدراسة أن سمة إقامة العلاقات مع الآخرين هي الأكثر أهمية من السمات الأخرى، كما أن دراسة "ستوجديل

R.Stogdill"، المسحية

المشهورة في القيادة جعلت من سمة المشاركة الاجتماعية وهي ذاتها القدرة على بناء العلاقات

تأتي على رأس السمات اللازمة للقيادة.<sup>2</sup>

### 3- السمات الذهنية:

<sup>1</sup> عبد الغفار الحنفي، حسين القدار، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 399.

<sup>2</sup> سلاطينة بلقاسم، "العلاقات الإنسانية في المؤسسة"، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 05، ديسمبر 2003، الجزائر، منشورات جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 37.

## الإدارية

نظرا لأن القيادة الإدارية ظاهرة اجتماعية مرتبطة بالمنظمة بكل جوانبها الإنسانية، الفنية والتنظيمية، لذلك فإن توافر كل من السمات الشخصية والسلوكية لا يكفي القائد كي ينجح في وظيفة القيادة، إن لم يكن معها قدرة ذهنية (فكرية) تسمح له بالتصرف والسلوك والعمل المناسب في الوقت المناسب ومع الشخص المناسب، كما أن العمل الإداري يتطلب توافر القدرة الذهنية لحل مشاكل المنظمة، وتمثل السمات الذهنية في فهم القائد للمنظمة التي يقودها ووعيه بالترابط بين أجزائها ونشاطاتها.

### أ- القدرات العقلية (الذكاء) :

تتمثل القدرات العقلية في تلك الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية للفرد، ويعتبر الذكاء من أهم القدرات العقلية اللازمة للقيادة، حيث ثبت أن هناك صلة بين الذكاء والنجاح في القيادة، بل أن " ستوجديل R Stogdill " يضع الذكاء في المرتبة الثانية بعد القدرة على تكوين العلاقات الاجتماعية، كذلك يجب أن يكون القائد أكثر ذكاء من مرؤوسيه حتى يتقون فيه

ويلجئون إليه لمساعدتهم وتوجيههم، إلا أن هذا الفارق لا يجب أن يكون كبيرا جدا حتى يسهل التفاهم بينه وبينهم.<sup>1</sup>

مما يؤكد قيمة الذكاء للقائد، هو السؤال الذي عادة ما يتبادر إلى الأذهان في كل منظمة عندما يسأل الأفراد أنفسهم : كيف نستطيع أن ننجز هذا العمل؟ وهنا يكون لكل فرد رأي ووجهة نظر، إلا أن مسؤولية مطابقة الآراء التي تجيب على هذا السؤال وغيره تقع تماما على القائد، فهو

<sup>1</sup> عيسى بن علي الملا، القيادة الإدارية علم وفن، دار الميسر، ط1، عمان، 2012، ص 70.

## الإدارية

الذي يجب أن يقوم بالمبادأة لإيجاد القرارات الصحيحة، لذلك فسعة الحيلة مع الحس بالوقت المناسب عندما تكون الأحوال والظروف ملائمة لقرار ما، والقدرة على اختيار البديل الأفضل من بين ما يقدم من بدائل، عادة ما تكون هي المحددة لنجاح القائد، لذلك يجب أن يتوافر القائد على ما يكفي من الذكاء ليعرف كيف يوجه الجماعة نحو الهدف المحدد.<sup>1</sup>

### ب/- المهارات الإدارية :

إن الكثير من القادة هم بحكم الوضع الأول إداريون، واجبههم الرئيسي إدارة منظمة، وحدة أوظيفة منها، ولهذا فمن الطبيعي أن يكون هؤلاء القادة أولاً قادرين على القيام بهذا الواجب الإداري أو قادرين على الإشراف على تنفيذه، وهذا يتطلب تمتع القائد بعدة مهارات إدارية حتى يستطيع تحقيق أهداف المنظمة ومتطلبات العاملين، ومن الدلائل الهامة على توفر المهارات الإدارية لدى القائد كفاءته في وظائف الإدارة الأربعة وهي: التخطيط، التنظيم، الرقابة والتوجيه.

### \* قدرة التخطيط الإداري:

يعتبر التخطيط من أبرز وظائف القائد الإداري وخاصة في مستوى الإدارة العليا، وهو يرتبط بمستقبل المنظمة وما يتطلبه من استعداد لمواجهة، كما يعتبر الأساس الذي تستند عليه باقي وظائف الإدارة، وبما أن القائد الإداري يمد بصره للمستقبل لتصور وضع أفضل للمنظمة، لذلك يجب أن تتوافر لديه مهارة وقدرة التخطيط والتفكير الإستراتيجي. يرى هنري فايول أن

<sup>1</sup> نواف كنعان، مرجع سابق، ص 322.

## الإدارية

التخطيط والذي عبر عنه بالاحتياط Prévoyance في الواقع يتمثل في "التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل".<sup>1</sup>

### \* قدرة التنظيم الإداري:

يعتبر التنظيم وظيفة رئيسية من وظائف القائد الإداري، فعندما يكبر حجم المنظمة ومن ثم يكبر حجم أعمالها وتتنوع، وبالتالي يزداد عدد العاملين بها، فإن الحاجة تصبح ماسة إلى التنظيم، أي إلى التخصص وتقسيم الأعمال والتنسيق بينها.

التنظيم "هو تقسيم العمل بين الأفراد في المنظمة وتحديد سلطاتهم ومسؤولياتهم، فيعرف كل فرد ما هو دوره في المنظمة، وما هو العمل المكلف به ومتى وكيف ولماذا يقوم به، والعلاقات بينه وبين الآخرين، أي أن يتم تحديد من ينفذ العمل ومن يصدر الأوامر والأحكام على أعمال آخرين".<sup>2</sup>

### \* قدرة الرقابة الإدارية:

الرقابة إحدى الوظائف الأساسية في الإدارة، إذ يحتاج القائد الإداري إلى أن يعرف إلى أي مدى تتحقق أهداف الخطة في المنظمة أو الوحدة أو القسم، وهل فعلا يتم في قسمه القيام بالعمل اللازم، وإذا كان كذلك فهل العمل يتطابق مع المواصفات المطلوبة.

<sup>1</sup> ثابت إدريس عبد الرحمان، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، 336.

<sup>2</sup> علي الشرقاوي، العملية الإدارية: وظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 87.

الإدارية

وتعني الرقابة "الجهد المنظم الذي يهدف إلى ضبط النشاطات المختلفة في المنظمة وإجراء التغييرات اللازمة على المهام والتعليمات والإجراءات لجعلها تحدث بالطريقة التي خططت لها".<sup>1</sup>

يبين هذا التعريف أن الرقابة تتعلق بالتحكم في النشاطات لكي تتم كما خطط لها من خلال إدخال التغييرات إذا تطلب الأمر، وهو ما يبين الارتباط بين الرقابة والتخطيط.

ج- المهارة السياسية :

تتطلب القيادة مهارات وقدرات للتأثير على المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة، إلا أن وجود المنظمة في المجتمع يؤثر عليها، وهذا يتطلب من القائد أن يتوافر على مهارات التعامل مع هذا المجتمع والسلطة التي تحكمه، وهو ما يعرف بالمهارة السياسية.

و يرى بعض المؤلفين أن القائد الإداري بشكل عام يؤدي دوراً مزدوجاً أحد جانبيه متصل بالإدارة والآخر متصل بالسياسة، وكلما ارتفع القائد في سلم القيادة تطلب الأمر منه توافر المهارات السياسية وخاصة لدى القيادات العليا حيث تمثل المنظمة في البيئة الخارجية لها.

و تعني المهارة السياسية " قدرة القائد على النظر للمنظمة التي يقودها كجزء من المجتمع الكبير الذي يعيش فيه، ومهارته في تبصر الصالح العام والأهداف العامة، والارتباط بالنظام العام وما يتطلبه ذلك من ربط بين أهداف المنظمة وسياستها وأهدافها وبين سياسة المجتمع، والتوفيق بين نشاط المنظمة وبين الضغوط والاتجاهات الموجودة في المجتمع ".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية والأصول والمهارات، القاهرة، 2002، ص 340.

<sup>2</sup> محمد حسني العجمي، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 336.

الإدارية

د- مهارة تعليم المرؤوسين :

من المعروف أن القائد لا يقوم بتحقيق أهداف المنظمة بنفسه، وإنما من خلال جهود مرؤوسيه، وعلى ذلك فإن نجاحه في تحقيق هذه الأهداف رهن بمدى قدرة المرؤوسين على القيام بتنفيذ المهام، ولاشك أن ذلك يتوقف إلى حد كبير على المهارات والخبرات المتوافرة لديهم، لذا يقع على القائد العبء الأكبر من تعليم المرؤوسين، إذ أنه المسؤول الأول والأخير عن تطوير قدراتهم.

على ضوء ذلك يتضح لنا مدى أهمية توافر سمة مهارة التعليم في القائد الإداري، إضافة إلى ضرورة إقباله وحرصه على القيام بهذه المهمة.

و يمكن توضيح أهمية الدور التعليمي للقائد من خلال ذكر الأهداف التي يمكن أن يحققها القائد من تعليم مرؤوسيه وهي:<sup>1</sup>

\* اكتساب المرؤوسين الثقة في أنفسهم وفي القائد الإداري وهذا بفعل التطور في رصيد المعارف والمهارات الذي يكتسبه من القائد مما يدعم ويقوي العلاقة بينهم وبينه.

\* تقوية العلاقات الإنسانية بين القائد الإداري والمرؤوسين، حيث أن التعليم يتطلب الاتصال، وهذا الأخير يساهم في تمتين الروابط بينهم وبينه.

\* إمداد المرؤوسين بالمعلومات المتعلقة بأهداف وسياسات المنظمة وكيفية القيام بالأعمال، وهذا ما يجعلهم مطلعين على ما يجري في المنظمة ويعرفون واجباتهم وأدوارهم.

<sup>1</sup> عطية حسين افندي، العاملين ودخل للتحصين والتطوير والمستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 211.

## الإدارية

\*تسهيل الاتصال سواء من أعلى لأسفل أو من أسفل لأعلى بشكل يحافظ على التماسك الاجتماعي للمنظمة.

\*تطوير كفاءات المرؤوسين مما يسمح بترقيتهم مستقبلا إلى مناصب قيادية، وهذا يتطلب من القائد التركيز في تعليمهم على إكسابهم المهارات القيادية.

\*القائد الذي يعلم مرؤوسيه يثبت قدرته القيادية، وهو ما يوفر له فرصة الترقية إلى مراكز قيادية أعلى، أما إذا لم يطور كفاءات مرؤوسيه فستبقى الحاجة ماسة إلى بقاءه في مركزه، وهذا ما يحرمه من الترقية.<sup>1</sup>

### 3- نظريات تفسير القيادة الإدارية:

تقوم القيادة الإدارية بدورها في نجاح المنظمات لبلوغ أهدافها باعتبارها تسمح بتحريك المرؤوسين نحو تحقيق هذه الأهداف ، هذا ما جعل موضوع القيادة يحظى باهتمام كبير من قبل الباحثين والممارسين في مجال الإدارة، الأمر الذي تبلور عنه عددا كبيرا من النظريات المتباينة التي تحاول تفسير القيادة الإدارية الناجحة والفعالة، حيث افترضت هذه النظريات تأثيرها على فعالية ونجاح القيادة الإدارية في المنظمة.

#### 1- نظرية السمات:

تعتبر أول محاولة لتفسير القيادة ، وقد ركزت على الشخصية القيادية وما تتمتع به من سمات تجعل من الشخص في حال توفرها في الفرد- قائد بالضرورة، وهي تقوم على

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص 212.



## الإدارية

افتراض أساسي وهو أن القائد يولد ولا يصنع، وأنه لا يمكن لشخص لا يملك صفات القيادة أن يصبح قائداً.

فبعض المجتمعات البدائية تعتقد ان رئيس العشيرة هو قائد بالفطرة، هو اكبر أفراد العشيرة وأكثرهم تجربة واعرفهم بشؤون البيئة، ومن بين المدافعين عن هذه النظرية نجد "ستو جديل" حيث وجد في دراسة أجراها سنة 1948 على 12 قائدا ان 9 منهم كانوا أطول قامة من كل التابعين، واثان فقط اقصر من التابعين، وأكد "ستو جديل" على أهمية الصفات الشخصية مثل: السلوك التعزيزي، وتكامل الشخصية، والمحافظة على مستوى الأداء .

وقد حدد " إبراهيم درويش " عدة سمات ينبغي أن يتحلى بها القائد الناجح ومن أهمها:<sup>1</sup>

أ/- الذكاء وسرعة البديهة وطلاقة اللسان

ب/- الثقة في النفس والإيمان بالقيم.

ج/- المهارة وحسن الأداء والقدرة على التكيف

د/- الحزم والسرعة في اختيار البدائل .

ه/- القدرة على الإقناع والتأثير.

و/- الاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية

ح/- المقدرة على التنسيق وخلق الوحدة وتحقيق الترابط داخل التنظيم.

ط/- الحكم الصائب على الأمور والقدرة على تمييز الجوانب المهمة للمشكلة

ن/- الأمانة والاستقامة والإحساس بواجباته الأخلاقية

<sup>1</sup>-كامل محمد غربي، المدخل لإدارة الأعمال-أسس ووظائف-، مكتبة عمان، الأردن، 1974، ص ص235-236.

## الإدارية

ك/-النضج العاطفي والعقلي.

إذا هذه النظرية تقوم على أساس أن فاعلية القيادة تتوقف على توفر سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عن غيره، ويمكن إذا ما توافرت في شخص ما أن تجعل منه قائدا ناجحا، وعلى ضوء ذلك ظهرت دراسات للكشف عن مجموعة من السمات المشتركة، وروح المشاركة، والمكانة الاجتماعية، والقدرة على تفهم الموقف، الثقة بالنفس والتكيف الثقافي.<sup>1</sup>

ولكن هذه النظرية تعرضت للكثير من النقد ومن بين أهم جوانب الانتقاد التي أحصاها الباحثين على هذه النظرية نجد:

\* أنها أهملت تأثير الجماعة على المواقف والسياسات الإدارية.

\* فشلت النظرية في تحديد الصفات الهامة من الصفات الموروثة كما فشلت في التعرف على الصفات التي يتميز بها القائد والضرورة لدعم شخصيته.

\* فشلت النظرية في تحليل السلوك الإنساني واكتفت بوصف ذلك السلوك

\* فشلت النظرية في تحديد الصفات القيادية الموروثة وذلك لصعوبة الفصل بين الصفات القيادية الخاصة والمشاركة.

## 2- النظرية السلوكية:

<sup>1</sup>-جمال الدين عبد العالي، معايير اختيار القادة في تقدم الإدارة، مكتبة الفلاح، الكويت، 1992، ص37.

## الإدارية

ترى هذه النظرية إن القائد هو الشخص الذي يكون تأثيره على جماعته أكبر من تأثير أي فرد آخر من الجماعة، بحيث تتفق سلوكياته وتصرفاته، وقراراته مع أكبر عدد من أفراد الجماعة، من حيث تحديد الأهداف ومن حيث تنفيذها، وعلى هذا فدور المراكز العالية في المؤسسة لا يمكن اعتبارهم قادة لمجرد مراكزهم، في حين أن غيرهم ممن لا يشغلون هذه المراكز قد يكونون هم القادة الفعليين للجماعة.<sup>1</sup>

### 3- النظرية الموقفية :

على عكس نظرية السمات ترى هذه النظرية إن القائد هو صنيعة الموقف، حيث ترى أن ظهور القائد وتصرفاته تأتي نتيجة لصفات معينة يتميز بها شخص ما، ويتوقف على الموقف الراهن، فبدلاً من البحث على صفات قيادية عامة، أخذ العلماء يبحثون عن العوامل التي تجعل القائد فعال والقيادة سليمة، وملابسات الموقف هي التي تتطلب صفات خاصة في القائد الذي يتولى قيادة الجماعة فهناك مواقف وظروف معينة تهيئ لأفراد معينين لكي يصبحوا هم القادة.

وبناء على ذلك فإن طبيعة الموقف وأبعاده لها تأثير كبير على مواصفات القائد الذي سيتولى قيادة الجماعة، ويقترح لها حلول، ويصدر أوامره لتحقيق الأهداف المنشودة.<sup>2</sup> معنى ذلك أن القيادة موقفية تتغير من موقف لآخر، ولا تحصر هذه النظرية ظهور القادة على عدد من الناس، بل تجعل ذلك فرصة متاحة لكل من يستطيع الظهور كقائد في

<sup>1</sup>- احمد عزت الراجح، علم النفس الصناعي، مؤسسة المطبوعات الحديث، الإسكندرية، مصر، 1961، ص385.

<sup>2</sup>- نفس المرجع، ص385.

## الإدارية

مواقف معينة، وعلّة ذلك يمكن لأي فرد أن يتولى القيادة إذا سمحت الظروف بذلك، ويترتب على ذلك نجاح القائد يتوقف على تشخيص الموقف الذي يواجهه لكي يحدد النمط القيادي المناسب، وعلى العموم يمكن أن نحصر فلسفة هذه النظرية في ثلاث نقاط كما حددها "سيد صبحي"، وهي:<sup>1</sup>

\* من الممكن أن يكون لكل فرد في المجتمع وفي موقع عمله صالحا للقيادة إذا ما أتيحت له فرصة الموقف الذي يمارسه، إلى جانب وفرة قدرات خاصة تمكنه من الممارسة.

\* يؤكد أصحاب هذا الاتجاه المبدأ الذي يقوا "الرجل المناسب للموقف المناسب"، ويفضلون عليه مبدأ عكسي بمعنى "الموقف المناسب يلزمه الرجل المناسب"، وذلك ان الموقف يشتمل دائما على مجموعة من الاحتمالات التي قد تستلزم عدة قيادات تتناوله وتديره، ويصبح الأصل هنا القيادة، وليس الأصل في الصفات التي ينبغي أن يتحلّى بها القائد.

ومن أشهر الباحثين الذين تبينوا هذا الطرح في القيادة، نجد "فيدلر Fidler"، حيث توصل في دراسة أجراها بين سنتي (1951-1967)، إن فعالية القيادة تتحدد بطبيعة الموقف المحيط بعملية القيادة، وشرح كيفية تأثير عوامل الموقف على القيادة، ومدى إمكانية القائد في التأثير في مرؤوسيه تحت ظروف مختلفة، وافترض "فيدلر" في نظريته مايلي:<sup>2</sup>

أ/- في المواقف الصعبة: تكون العلاقة سيئة بين القائد والمرؤوس، والعمل غير واضح، والقائد لا يتمتع بأي سلطة، يكون نمط القيادة المهمم بالإنتاج والتسلط فعالا.

<sup>1</sup>- نفس المرجع، ص 117.

<sup>2</sup>- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مركز التنمية الإدارية، جامعة الإسكندرية-مصر، ط5، 1995، ص 121.

## الإدارية

ب/- في المواقف السهلة: تكون العلاقة حسنة بين القائد والمرؤوسين، والعمل واضح، والقائد يتمتع بسلطات واسعة يكون نمط القيادة المهتم بالعمل والإنتاج والتسلط فعالاً.

ج/- في المواقف العادية والمتوسطة الصعوبة: حيث العلاقة عادية بين القائد والتابعين، والعمل متوسط الصعوبة، والقائد يتمتع بقدر متوسط من السلطة، يكون نمط القيادة المهتم بالمرؤوسين فعالاً.

### 4- النظرية التفاعلية:

ترى هذه النظرية إن عملية القيادة ترتكز على التفاعل والتكامل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة، أي أنها تحاول الدمج بين اتجاه السمات، واتجاه الموقف وبهذا التفاعل يتحقق تكامل بين المتغيرات، وتتفاعل -حسب هذه النظرية- عوامل ثلاث في القيادة هي:

- \* السمات الشخصية للقائد وما ينبغي أن يتوافر فيها من عناصر.
- \* الجماعة من حيث تركيبها واتجاهاتها وخصائصها ومتطلباتها ومشاكلها.
- \* عناصر الموقف والعوامل المتداخلة في إحداثه.

وترى هذه النظرية بنظرتها التوفيقية، فسلوك القائد ليس مجرد ترديد سلوك أفراد الجماعة، وفي نفس الوقت ليس القائد شخصية قوية يحرك أفراد الجماعة ويشدهم كما يشد محرك العرائس خيوط عرائسه، وهنا يرى هذه النظرية تكمن في أهمية التفاعل بين القائد ومرؤوسيه، ويؤثر في سلوك الجماعة بحكم قدراته وارتباطاتها ونشاطاته، ويتأثر أيضاً بسلوك الجماعة، فهو ليس معصوماً كما تتصور نظرية الرجل العظيم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- لويس كامل مليكة، سيكولوجية الجماعات والقيادة، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة-مصر، 1970، ص172.

## الإدارية

وتتصور هذه النظرية أن القائد ينبغي أن يكون عضواً في الجماعة، يشاركها مشكلاتها ومعاييرها وأمالها وأهدافها، ويوطد الصلة مع أعضائها ويعمل على تعاونهم وتحقيق أهدافهم، وإشباع حاجاتهم، فقد يعطي القائد توجيهات لتحقيق هدف معين، ويواجه المشكلات التي تواجه هذا الهدف والمصاعب بالتعاون مع أعضاء الجماعة، وهو في ذلك تواجه هذا الهدف واتجاهاتهم ومشكلاتهم وبإمكانات هذه الجماعة والظروف المحيطة التي تجعل الإلتباع يتجمعون حوله ويفهمون توجهاته ويمنحونه تأييدهم لتحقيق الهدف المطلوب.

وفي هذا الصدد يرى "بينيس Bennis"، إن درجة التفاعل بين القائد والجماعة التي يقودها بمثابة الركيزة الأساسية التي يتم عليها التوازن بين حاجات كل من الفرد والجماعة. وتنتهي هذه النظرية إلى أن القيادة ظاهرة تفاعلية تظهر بتكوين الجماعة، وبظهور بناء وتنظيم، يحتل فيه كل عضو مركزاً نسبياً يعتمد على علاقاته التفاعلية مع الأعضاء الآخرين.<sup>1</sup>

وعلى العموم يظهر أن هذه النظرية أكثر اعتدالاً ووسطية من النظريتين السابقتين، إذ ترى إن القيادة عملية مركبة تعتمد بالأساس على شخصية القائد وقدرته على التأثير في الآخرين من ناحية، ومن ناحية أخرى مدى إدراك مرؤوسيه بأنه أصلح شخص للقيام بمتطلبات المرحلة.

### 5- النظرية الوظيفية:

<sup>1</sup> -فاطمة على محمد عثمان، القيادة النسائية في مجتمع متغير، الملتقى المصري للإبداع والتنمية، الإسكندرية-مصر، 1998، ص81.

## الإدارية

يرى أنصار هذا الاتجاه أن دور القائد وفعالية القيادة تظهر من خلال ما تقوم به القيادة من ادوار تساعد على تحقيق أهداف الجماعة، فهي تقوم بتسجيل ما يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال تسهم في تحقيق أهدافها وتحريك الجماعة نحو الهدف، وتحسين نوع التفاعل بين الأعضاء، والمحافظة على تماسك الجماعة، وتوفير المصادر المختلفة لها، فالقيادة قد يؤديها عضو واحد، أو أعضاء كثيرون من أعضاء الجماعة، وهي تتحدد من حيث الوظائف والأشخاص القائمين بها طبقاً للظروف من خلال ما تقوم به من أجل المحافظة على النسق العام، وعليه يمكن القول أن القيادة حسب هذه النظرية تكمن في الدور وليس في القائد فالدور أو المهمة التي يقوم بها الفرد هي التي تحدد موقعه من القيادة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 90.

## الإدارية

## خلاصة:

نظرا للدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في المنظمات ، حيث أنها مسؤولة عن التوجيه والتأثير في أفعال الآخرين لتحقيق أهداف الجماعة ، لذلك حظيت باهتمام كبير من جانب الباحثين من الفكر الإداري ، كما ظهرت دراسات كثيرة في مجال القيادة مع تميزها بالتعقيد والتنوع، وحتى التناقض، حيث انبت أولى الدراسات على أساس السمات والميزات التي يمتلكها القادة الناجحون والتي في ضوءها فعل الباحثون التوصل إلى مجموعة من الصفات التي بالإمكان اعتبارها من عناصر مهمة للقيادة حيث لا يمكن لأي قائد إداري الاستغناء عنها، والتي لخصت في جملة من السمات الشخصية والسمات السلوكية والسمات الذهنية وهي مكتملة لبعضها، كما تبين من خلال الفصل الأول إن الاختلاف والتعقيد الذي وقع فيه الفكر الإداري لتفسير القيادة الإدارية، حيث تعددت النظريات في هذا المجال، وان كانت النظريات المدخل المتركز على النظرية السلوكية وخاصة النظرية التفاعلية تبقى أكثرها قبولا لأنها تأخذ في الاعتبار عناصر ظاهرة القيادة وتفسيرها، إلا انه في ظل البيئة الحالية للمنظمات وما يميزها من تغيير ، وعدم تأكد تسجيل عودة ملحوظة للمدخل الفردي في تفسير القيادة الناجحة وذلك



بالاستناد على السمات.

## المنظمة

## تمهيد:

بعد أن قمنا في الفصل السابق بتحليل موقف الفكر الإداري من القيادة من خلال المفهوم الذي يعطي الفكر الإداري للقيادة الإدارية، وسماتها والنظرية المفسرة لها، وبما أن السمات التي تتوافر في القادة الإداريين سواء كانت سلوكية أو ذهنية أو شخصية إلا أنها لن يكون لها أي معنى إذا ساهمت في قدرة تأثير القادة على المرؤوسين في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة، ربما أن تحقيق هذه الأهداف لا يتم إلا من خلال الأداء الذي يقدمه المرؤوس، لذلك تقف الوسائل والأساليب التي يستخدمها القادة الإداريون للمساهمة في رفع أداء العاملين بالمنظمة، خاصة وأنهم يملكون سلطة اتخاذ القرارات فيما يتعلق بعمل المرؤوسين في مجالات مختلفة مثل منح الحوافز، حل المشكلات والصعوبات التي تواجه المرؤوسين في العمل قصد تجاوزها، وتشجيع التعاون من خلال بناء عمل الفريق، وذكر المجالات السابقة بطرح إشكالية كيفية استخدامها من طرف القادة الإداريين لتحسين أداء العاملين في المنظمة، وقصد معالجة هذه الإشكالية نقترح تقسيم هذا الفصل إلى العناصر التالية: ماهية الأداء في المنظمة ثم التطرق إلى ماهية أداء العاملين في المنظمة وصولاً إلى دور القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين.

## المنظمة

## أولاً: ماهية الأداء في المنظمة

يشغل موضوع الأداء في المنظمات اهتمام الباحثين والممارسين، سواء على المستوى الكلي (الدول والقطاعات الاقتصادية) أو على المستوى الجزئي (المنظمات الربحية وغير الربحية والأفراد)، وهذا الاهتمام يرجع إلى إن البحث عن الأداء المرتفع باعتباره مقياس النجاح، فعلى مستوى الإدارة كان الاهتمام بالأداء أكبر باعتبار أن المسؤولية عن تحقيق النتائج تقع أساساً على عاتق المديرين، أما العاملين فيتكلفون بتنفيذ القرارات والأوامر فقط، وقد تولد عن هذا الاهتمام الكثير من الدراسات لتحديد مفهوم الأداء، ورغم ذلك يبقى يعاني من صعوبة التحديد.

## 1- تعريف الأداء وخصائصه :

إن أصل كلمة الأداء اللغوي هو من الإنجليزية *to perform* وتعني إنجاز، تأدية، أو إتمام شيء ما : عمل، نشاط، تنفيذ مهمة.<sup>1</sup>

كما يعرف الأداء في القاموس بأنه : نتيجة كمية محصلة من طرف فرد أو مجموعة أفراد بعد بذل جهد معين، ويتم الحكم عليه بـ: الأمثل ، الجيد، الكفاء... الخ.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سهيل إدريس، المنهل: قاموس فرنسي عربي، ط31، بيروت، دار الآداب، 2003، ص 895.

<sup>2</sup> غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، ط1، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 154.

المنظمة

كما يقصد بمفهوم الأداء " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها".<sup>1</sup>

أما "مصطفى عشوي" فيرى " أن الأداء هو نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال".<sup>2</sup>

كما يعرفه "أحمد المنصور" بأنه: " كفاءة الفرد أو العامل ومشكلة في ومدى صلاحياته في القيام بعمله وتعمله وتحمل المسؤولياته".<sup>3</sup>

كما عرف " أحمد صقر عاشور" الأداء: " يتمثل في قيام الفرد بأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله".<sup>4</sup>

وأيضا "الخزامي" قد اعتبر الأداء: "سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة، حيث أن الفرد يقوم بهذا السلوك استجابة لمهمة معينة سواء قام بذاته أو فرضها على الآخرين".<sup>5</sup>

كما يعرف بأنه: "ذلك النشاط السلوك الذي يقوم به الفرد، حيث يظهر فيه كل ما يملكه من معارف وقدرات ومهارات ومن خلاله يتم إنجاز أهداف الفرد معا".

<sup>1</sup> جوادي فيروز، بلعيد أمال، (دور سياسة تحفيز الوارد البشرية في تحسين الأداء)، مذكرة في تحسين الموارد البشرية، المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني والتمهين، الوادي، دفعة، 2006، ص50.

<sup>2</sup> مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص 244 .

<sup>3</sup> منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات، القاهرة، 1992، ص 120.

<sup>4</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1979، ص 50.

<sup>5</sup> عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التنظيم إلى التحسين، ط2، مكتبة بن سينا للطباعة والنشر، القاهرة، 2000، ص

## المنظمة

من خلال التعاريف السابقة للأداء يمكننا أن نقترح التعريف الإجرائي التالي:

الأداء هو "قدرة المنظمة على تجسيد أهدافها المسطرة في نتائج فعلية والتي تحققها المنظمة

من خلال الاستغلال الأحسن لمواردها المتاحة في ظل ظروف بيئتها الخارجية".

و نتيجة لصعوبة تحديد مفهوم الأداء بفعل اختلاف آراء الباحثين والممارسين حوله، لذلك

سنحاول ذكر بعض خصائص هذا المفهوم :

## أ/- الأداء مفهوم واسع:

يختلف مدلول الأداء باختلاف الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، فبالنسبة لمالكي

المنظمة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية، أما

بالنسبة للفرد العامل فقد يعني الأجور الجيدة أو مناخ العمل اللاتم، في حين قد يعني بالنسبة

للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المنظمة، لذا يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف

من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى، ومن منظمة أخرى.<sup>1</sup>

## ب/- الأداء مفهوم متطور:

إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، إذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء

كانت معايير داخلية للمنظمة أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية تكون متغيرة، فالعوامل التي

تتحكم في نجاح المنظمة في المرحلة الأولى لدخول السوق يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم

<sup>1</sup> المانع محمد بن علي، (تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الاداء)، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2006، ص56.

## المنظمة

على أداء منظمة تمر بمرحلة النمو أو النضج، كما أنه قد توجد توليفة معينة من العوامل البشرية،

التقنية، المالية والتنظيمية تجعل الأداء مرتفعاً في موقف أو ظرف معين دون أن يكون ذلك في موقف أو ظروف أخرى.

### ج- الأداء مفهوم شامل:

يفضل بعض الباحثين استخدام مدخل شامل عند دراسة الأداء، لذلك يقترحون على القادة الإداريين مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياسه، حيث يوضح بعضها البعض، وهي ذات علاقة بالأهداف العديدة للمنظمة، إذ أن المعايير المالية وحدها غير كاملة وغير كافية للتعبير عن أداء المنظمة، لذلك على القادة الإداريين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير البشرية والاجتماعية لتكملها.

### د- الأداء مفهوم غني بالتناقضات :

إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل منها ما يكمل بعضها البعض، ومنها ما يكون متناقضاً، ويظهر هذا التناقض مثلاً عندما يسعى القادة الإداريون إلى تحقيق هدف أو السعي لخفض تكاليف الإنتاج والسعي في نفس الوقت إلى تحقيق هدف تحسين النوعية في الخدمات والسلع، أو السعي لخفض تكاليف وأعباء العاملين والحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية العالية لهم.<sup>1</sup>

### هـ- الأداء ذو أثر رجعي على المنظمة :

<sup>1</sup> ماجدة عطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، ط1، دار الشروق للنشر، عمان، 2003، ص 417.

## المنظمة

يؤثر أداء المنظمة على سلوكيات القادة الإداريين، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة، فإنه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الإستراتيجية، لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف<sup>1</sup>.

### 2- مكونات الأداء:

إن الأداء يتكون من ثلاث مكونات رئيسية والمتمثلة في:

أ/- **كمية الجهد المبذول:** وتعتبر عن مقدار الطاقة الجسمية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال مدة زمنية، إلا أن المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية من خلال فترة معينة، فهي معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة .

ب/- **نوعية الجهد المبذول:** أما نوعية الجهد المبذول فتعني مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفة نوعية معينة، ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعية وجوده الجهد المبذول.

ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس أهمها :

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 418.

المنظمة

\*درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

\*درجة خلو الأداء من الأخطاء.

\*درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات.

ج- أنماط الانجاز : وهي الطريقة أو الأسلوب الذي تؤدي به الأنشطة في العمل، فعلى أساس نمط الانجاز يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة، ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسميا بالدرجة الأولى، كما يكن قياس الطريقة التي تقع في كتابة تقرير مثلا إذا نو طابع ذهني.<sup>1</sup>

3- مصادر الأداء في المنظمة :

تتكون المنظمة من عدة مكونات: بشرية، مالية، مادية، تنظيمية وهي كلها تساهم في الأداء بدرجات متفاوتة دون أن ننسى ما للبيئة الخارجية من تأثير على أداء المنظمة، لذلك تشكل العناصر السابقة مصدرا للأداء وفق التقسيم التالي:<sup>2</sup>

أ-الأداء الظاهري Performance extrinsèque :

يتمثل الأداء الظاهري في الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمنظمة، والتي من خلال إدراكها واستغلالها تحقق المنظمة أداء، من هذه الفرص نذكر: انفتاح أسواق جديدة واعدة، أسعار تنازل مغرية لمنظمات أخرى، براءات اختراع يتم استثمارها، أزمات تعاني منها

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 419.

<sup>2</sup> -مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع: عمان، 200، ص149.



## المنظمة

منظمات منافسة...الخ، هذه الفرص مع أنه لا يمكن إسنادها أساساً لأداء المنظمة لأنه ليس للمنظمة دور في خلقها، ولهذا يطلق عليه أداء ظاهري أي غير حقيقي.

### ب/- أداء ذاتي Performance intrinsèque :

يتمثل الأداء الذاتي في أداء المنظمة في مجموعها، بفعل الجهود التي يبذلها القادة الإداريين والمرؤوسين في العمل واستغلال موارد المنظمة، وهو ما ينتج من توليفة من الأداءات التالية:<sup>1</sup>

#### \* الأداء المالي :

يصف الأداء المالي مدى فعالية وكفاءة المنظمة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها، وتعتبر نسب التحليل المالي، ومؤشر التوازنات المالية من أبرز مؤشرات الأداء المالي.

#### \* الأداء التجاري:

يصف الأداء التجاري فعالية وكفاءة الوظيفة التجارية أو التسويقية في تحقيق أهداف المبيعات ورضا الزبائن وتعتبر: رقم الأعمال، المردودية، عدد الزبائن، معدل شراء منتجات وخدمات المنظمة من أبرز مؤشرات الأداء التجاري للمنظمة.

#### \* الأداء التقني:

يتمثل الأداء التقني في قدرة المنظمة على استخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج في العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها، وتعتبر كمية الإنتاج، نسبة استخدام الطاقة الإنتاجية، من أبرز مؤشرات الأداء التقني للمنظمة.

<sup>1</sup> - مهدي حسن زويلف وآخرون، التنظيم والاستشارات الإدارية، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 1999، ص 256.

المنظمة

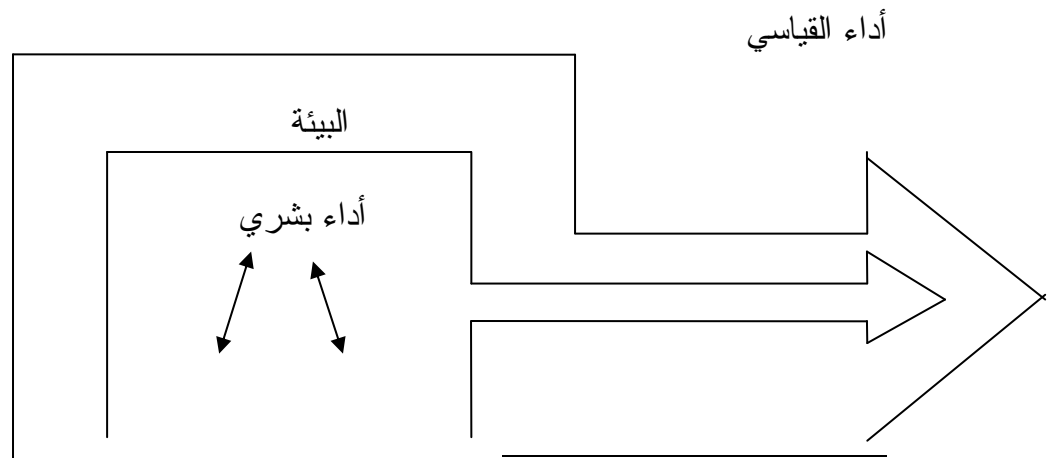
\* الأداء التموييني:

يتمثل الأداء التموييني في فعالية وكفاءة وظائف الشراء، النقل، التخزين لتزويد المنظمة بالمواد الأولية، المعدات والتجهيزات الإنتاجية بالنوعية والكمية المناسبة وفي الوقت المناسب، ويعتبر معدل تالف المخزون، زمن وصول الطلبية من أبرز مؤشرات الأداء التموييني.

\* الأداء البشري:

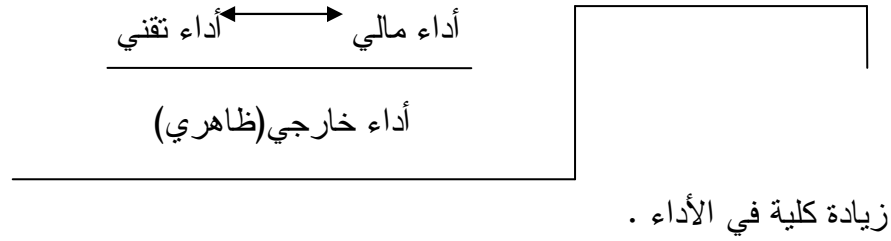
يتمثل الأداء البشري في أداء العاملين بالمنظمة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي قيادات عليا، إدارة وسطى، مشرفين، منفذين. وهو من أهم مصادر الأداء، حيث يحدد بدرجة رئيسية مستويات الأداء السابقة كلها، حيث لا يمكننا أن نتصور أي أداء بدون أفراد.

الشكل رقم (02) يوضح مصادر الأداء<sup>1</sup>



<sup>1</sup> - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية-مدخل منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص368

المنظمة



نلاحظ من الشكل أن التفاعل بين موارد المنظمة سواء كانت بشرية، تقنية، أو مالية إضافة إلى التفاعل بين المنظمة وبيئتها الخارجية وما فيها من فرص وتهديدات هو ما يعطينا في النهاية الزيادة الكلية في الأداء سواء كان مصدره داخليا أو خارجيا، وإن كان الأداء الداخلي هو المعبر فعلا وبدرجة أساسية عن أداء المنظمة.<sup>1</sup>

ثانيا: ماهية أداء العاملين في المنظمة

بعد أن تعرضنا في المبحث السابق لمفهوم الأداء في المنظمة ، وهند تحديد مصادره وجدنا أن العنصر البشري هو احد مصادر الأداء في المنظمة باعتبار أن الفرد هو أهم مواردها على الإطلاق إذ لا معنى للموارد الأخرى سواء كانت مالية تكنولوجية أو تنظيمية إذا غاب عنها أداء العامل سواء في المستوى الإداري أو التنفيذي، وانطلاقا من أهمية تحليل أداء العاملين سوف نتطرق إلى مفهوم أداء العامل وتقييمه إلى جانب محددات هذا الأداء.

1- مفهوم أداء العاملين:

انطلاقا من التعريف اللغوي للأداء بأنه:"انجاز عمل ما" فان مفهوم أداء العامل هو انجاز العامل لهدف أو مجموعة الأهداف خلال فترة زمنية معينة.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص256.

المنظمة

\*ويرى بعض الباحثين إن أداء العامل هو عبارة عن حصيلة الجهد المبذول من قبل فرد معين ، والنتائج عن ثلاثة عوامل ، وهي دافعية الفرد وقدراته ومستوى إدراكه ، كما انه مدى مساهمة الفرد في انجاز الأعمال والواجبات الموكلة إليه بشكل فعال.<sup>1</sup>

\*كما يمثل أداء العامل في قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله .<sup>2</sup>

\*يجسد أداء العاملين من مساهمتهم في انجاز الأعمال التي توكل إليهم ومدى سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم.<sup>3</sup>

\*كما يعبر أداء العامل عن درجة إتمام وانجاز المهام المكونه لوظيفته وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها متطلبات الوظيفة.<sup>4</sup>

\*كما يعرف الأداء بأنه : "سلوك عملي يؤديه الفرد العامل أو مجموعة الأفراد في المؤسسة وينقل في أعمال وتصرفات مقصودة من اجل عمل معين للوصول إلى النتيجة أو الهدف المرغوب.<sup>5</sup>

من خلال التعريفات السابقة نخلص إلى التعريف التالي:

"أداء العاملين هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي يؤديها الفرد العامل والتي تعبر عن مستوى كفاءته في انجاز المهام والواجبات الموكلة له خلال فترة زمنية محددة.

## 2- العوامل المؤثرة في أداء العاملين :

<sup>1</sup> -رجم فالد، (أثر نظام معلومات الموارد البشرية على اداء العاملين) مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص وأنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة ورقلة، 2012/211، ص8.

<sup>2</sup> -أحمد صقر عاشور- إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية:مصر، 2004، ص68.

<sup>3</sup> -عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، دن، القاهرة، 2000، ص13.

<sup>4</sup> -رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص215.

<sup>5</sup> -ماجدة عطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، ط1، دار الشروق للنشر : عمان، 2003، ص416.

المنظمة

إن عملية الأداء احد أهم متغيرات العمل التي يجب متابعتها بشكل جيد ودقيق ومعرفة كل العوامل المحيطة به وخاصة التي لها تأثير عليه ومن أهم العوامل المؤثرة على أداء مايلي:

أ/- **عدم المشاركة في الأداء:** إن عدم المشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة كالخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والعاملين في المستويات الدنيا ولا التي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى العاملين لشعورهم لأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوبة إنجازها، او في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء.

ب/- **مشكلات الرضا الوظيفي:** فالرضى الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى أداء الموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية اقل ، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي... الخ، والعوامل التنظيمية كالمؤسسات والواجبات ونظام الترقيات... الخ.

ج/- **التسيب الإداري:** فالتسيب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء العاملين الآخرين، وقد ينشا التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

د/- **تأثير القائد على أداء العمال:** فالقائد يؤثر على أداء المروسين من خلال ما يوفره من ظروف وإمكانيات وموارد لازمة للأداء، وذلك من خلال إعطاء المروسين العمل الذي يتناسب

## المنظمة

وقدراته ومهاراته وتوفير الموارد و المدخلات اللازمة للأداء وتوفير الخدمات المعاونة من الآخرين واللازمة لانجاز العمل.<sup>1</sup>

### 3- تقييم أداء العاملين:

تملك جميع المنظمات التي تتعامل معها نوعا من التقييم لأداء العاملين الذين يعملون بها، وقد يكون التقييم رسمي أو غير رسمي والواقع أن التقييم الرسمي هو محور اهتمامنا في إدارة الموارد البشرية.

### أ/- مفهوم تقييم الأداء العاملين:

إن تقييم الأداء هو "عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها العاملون والسلوكيات التي يمارسونها في موقف معين خططت له المنظمة سابقا".<sup>2</sup>

كما يعرف بأنه "عملية إصدار حكم على النشاطات التي تتم ممارستها من طرف العامل في زمن محدد في زمن محدد في المنظمة، ويعد ذلك حكم مثالي لاعتماده على مقاييس أداء واضحة ومعايير مستخرجة بطريقة تسمح للمشرف بتكوين رأي شامل وموضوعي وغير متحيز عن أداء العامل".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - سليمان حنفي محمود، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعة المصرية: القاهرة، 1990، ص188.

<sup>2</sup> - الصرفي محمد، قياس وتقويم أداء العاملين، ط1، حورس للنشر والتوزيع: الإسكندرية، 2008، ص316.

<sup>3</sup> - معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، ، 2010، ص300.

## المنظمة

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 حالياً وفي المستقبل".<sup>1</sup>

تقييم الأداء هو "عملية يتم من خلالها معرفة مدى تحقيق أو انجاز العاملين للمهام المسندة إليهم ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجيتهم كذلك وفق معايير موضوعية على أسس علمية"<sup>2</sup>

تقييم الأداء هو "محاولة الوصول التقييم مدى مساهمة العامل في إنجاز الأعمال الموكلة إليه وكذلك سلوكه وتصرفاته في علاقاته بزملائه ورؤسائه والمتعاليين معه، وأيضا قدراته وإمكانياته الشخصية حالة فترة زمنية محددة".

ويعرف بأنه "عملية تقدير الأداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه وتنفيذ العملية لتحديد فبينما إذا كان الأداء جيدا أم لا".

كما يعرف بأنه "العملية الإدارية التي تهدف إلى الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم من ناحية وإمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى وأعباء ومستوى أكبر من ناحية أخرى".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - خالد عبد الرحمان الهنيبي، إدارة الموارد البشرية، ط1، وائل للنشر والطباعة، عمان، 2003، ص198

<sup>2</sup> - نور الدين شنوفي، (تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة الاقتصادية)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005، ص19.

<sup>3</sup> - سعاد نايف بلوطي، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، ص278.

المنظمة

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن عليّة تقديم الأداء هي " عملية إصدار حكم على النشاطات التي تم ممارستها من طرف العامل في زمن محدد بالمؤسسة، ويعد ذلك حكم مثالي لاعتماده على مقاييس أداء واضحة ومعايير مستخرجة بطريقة تسمح للمشرف بتكوين رأي شامل و ووضعي غير متحيز على أداء الفرد العامل".

ب/- أهمية تقييم أداء العاملين:

لتقييم الكثير من الفوائد التي تعود على العاملين والمنظمة، وهو ما يجعله عملية ضرورية ومحورية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، ولعل أبرز فوائد و مزايا تقييم الأداء:<sup>1</sup>

\*رفع الروح المعنوية للعاملين عندما يشعرون أن جهدهم موضع تقدير واهتمام

إدارة المنظمة بهدف معالجة نقاط الضعف، فالتقييم الموضوعي لأداء العاملين سيخلق لديهم الثقة في مشرفيهم وقادتهم مما يجعلهم يعملون بروح معنوية عالية.

\*إشعار العاملين بمسؤولياتهم، فعندما يشعر الفرد أن نشاطه موضع تقييم من قبل قادته، وأن نتائج هذا التقييم يترتب عنها قرارات هامة تؤثر على مساره الوظيفي، فإنه يبذل قصار جهده في العمل.

\*تقييم الأداء وسيلة لضمان العدالة حيث ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو مكافأة على أساس جهده في العمل، وهذا يتطلب من القيادة معاملة متساوية لكافة مستويات العاملين.

<sup>1</sup> -مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، ط3، دار مجدلاوي: عمان، 1999، ص241.



المنظمة

\*الرقابة على المشرفين، حيث أن تقييم الأداء يجعل من القيادة العليا قادرة على مراقبة وتقييم جهود المشرفين وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم.

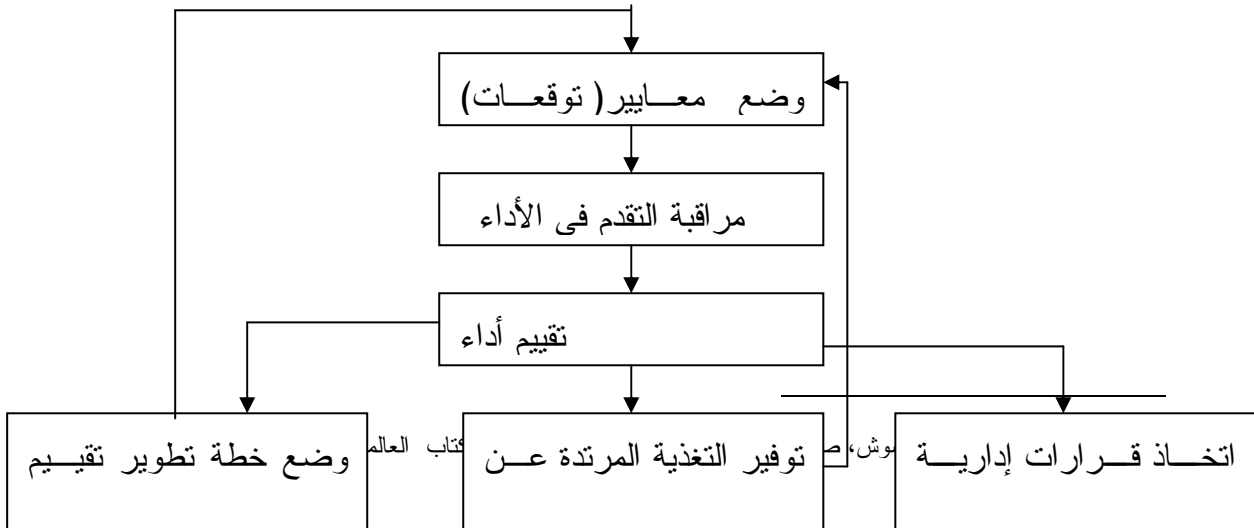
\*استمرار الرقابة والإشراف، فتقييم الأداء يتطلب ملاحظة العاملين باستمرار من قبل المشرفين ليكون الحكم موضوعيا وسليما على أدائهم.

\*تقييم سياسات الاختيار وتدريب العاملين إلى جانب تحديد الثغرات والعمل على إتلافها.

ج/- مراحل عملية تقييم أداء العاملين:

نظرا لصعوبة وتعقيد عملية تقييم أداء العاملين، لذا تتطلب تخطيطا سليما يركز على أسس وخطوات متسلسلة تسلسلا منطقيا من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منها، وعموما تمر عملية تقييم أداء العاملين بعدة مراحل يبرزها الشكل التالي:<sup>1</sup>

شكل رقم (03): خطوات عملية تقييم أداء العاملين .



## المنظمة

▪ المصدر: عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، بغداد، مطبعة الاقتصاد، 1991، ص: 124.

يتضح من الشكل السابق أن خطوات تقييم أداء العاملين تتمثل في:

## - وضع معايير الأداء:

تعتبر أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين، حيث يتم فيها وضع توقعات الأداء (أهداف) في شكل معايير بالتعاون بين القيادات - إدارية وإشرافية - والعاملين، وبالتالي فإنه يتم الاتفاق على المهام المطلوب من العاملين إنجازها والنتائج اللازم تحقيقها، وبهذا ينشأ الدافع والتوجيه اللازم للعاملين للقيام بعملهم.

## - مراقبة التقدم في الأداء:

تهدف هذه الخطوة إلى التعرف على الكيفية التي يعمل بها العاملين، وهل يتم التنفيذ بالشكل المطلوب، وبذلك يتم تحديد واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وهذا بتوفير المعلومات اللازمة لوضع الخطط بشكل جيد.

## - تقييم الأداء:

يتم في هذه المرحلة قياس تقدم أداء العاملين ثم مقارنته بالمعايير المحددة (التوقعات) في الخطوة الأولى، مما يمكن من إصدار حكم موضوعي على أداء العاملين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، بغداد، مطبعة الاقتصاد، 1991، ص: 124.

المنظمة

- التغذية العكسية:

يحتاج كل عامل بالمنظمة إلى التعرف على مستوى أدائه، أي العمل الذي يقدمه مقارنة بما هو متوقع منه، لذا فالتغذية العكسية ضرورية لإشباع رغبته في الإطلاع على أدائه، كما أنها تشكل دافعا له لتطوير أدائه، وحتى تكون التغذية العكسية مفيدة للعاملين لابد أن يفهموها ويستوعبوا المعلومات التي تحملها.

- اتخاذ القرارات الإدارية:

إن عملية تقييم الأداء ليست غاية في حد ذاتها بل هي مجرد وسيلة تساعد في جمع المعلومات التي تفيد في اتخاذ القرارات في ميادين شتى مثل: الترقية، المكافآت، الجزاءات، التدريب... الخ

- وضع خطة تطوير تقييم الأداء:

يتم في هذه المرحلة وضع الخطط التي تسمح بالتأثير بشكل إيجابي على تقييم الأداء، من خلال التعرف على المهارات، المعارف، وحتى القيم التي يحملها العامل، وتبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تصل النتائج المحققة لما هو مخطط مسبقا من طرف المنظمة في عملية التقييم.<sup>1</sup>

د/- طرق تقييم أداء العاملين:

لقد تعددت الطرق المستعملة في تقييم أداء العاملين، مما جعل الإمام بها أمر صعب للغاية، إلا أننا سنحاول التطرق إلى الطرق الشائعة منها، ولتبسيط ففهمها نتناولها في الجدول التالي:

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص124.

المنظمة

جدول رقم (02): طرق تقييم الأداء

الطريقة	الكيفية	المزايا	العيوب
الترتيب العام	يتم ترتيب كل العاملين وفق أداءهم من الأحسن إلى الأسوأ مقارنة مع المستوى العام للأداء، أي يختار المشرف أحسن عامل ثم الذي يليه وهكذا.	سهلة وبسيطة لأنها تعتمد على الأداء العام فقط. مفيدة للمنظمات الصغيرة	تفتقر للدقة لأنها لا تعتمد على التقييم التفصيلي لأداء كل عامل لا تمكن من التمييز بين أداء عاملين متقاربين
المقياس المتدرج	قائمة تتضمن خصائص الأداء المطلوبة وفق خمس درجات: ممتاز (5)، جيد جدا (4)، جيد (3)، مقبول (2)، ضعيف (1) بأوزان نسبية لكل منها حسب دورها في الأداء، وقيمة الأداء تساوي مجموع ضرب الأوزان في درجة التقييم المناسب لكل خاصية.	سهلة، قابلة للتطوير والتكيف حسب طبيعة الوظيفة والهدف من التقييم	غياب الموضوعية (إمكانية تحيز المشرف). الخصائص قد تكون غير دقيقة.
المقارنة الثنائية	يتم المقارنة بين أداء العاملين مثنى مثنى، ليتم تحديد العامل الذي يتفوق على زميله في كل ثنائية، وتجميع المقارنات يسمح بترتيب العاملين حسب الأداء	بسيطة وسهلة التطبيق	عاجزة عن الكشف عن فروق الأداء بين العاملين المتقاربين، ولا تصلح لتقييم أداء القيادات العليا، كما لا توفر معلومات عن القدرات والصفات الشخصية.
التوزيع	توزيع العاملين إلى فئات حسب الأداء	تحد التحيز ( منح العاملين أقل أو أعلى أداء) .	تحكمية ( تفترض توزيع مسبق للأداء)، غير واقعية.

المنظمة

<p>تقتل روح التنافس بين العاملين تناسب المنظمات الكبيرة</p>	<p>تقلل من التساهل والتشدد في الحكم على التقييم. سهولة التطبيق وبسيطة النتائج قريبة من الموضوعية.</p>	<p>( عالي، متوسط، ضعيف ) ( منحني Bareto )</p>	<p>الإجباري</p>
<p>المشرف لا يقدم تغذية عكسية للعامل، صعوبة تصميم الاستثمارات (العبارات، الأوزان) ، تتطلب السرية (العبارات، الأوزان)</p>	<p>تجنب التحيز والتعميم (إخفاء معايير الأداء الفعلية عن المشرف)</p>	<p>قائمة معايير كل منها يتضمن 4 عبارات موزعة في ثنائيتين، إحداها تمثل صفتين مرغوبتين والأخرى تمثل صفتين غير مرغوبتين في الأداء، المقيم مجبر على اختيار ثنائية واحدة في كل معيار</p>	<p>الاختياري الإجباري</p>
<p>العيوب</p>	<p>المزايا</p>	<p>الكيفية</p>	<p>الطريقة</p>
<p>- تتطلب القدرة على التحليل وقوة الملاحظة والمتابعة المستمرة لتسجيل الأحداث - تجعل دور المشرف رقابي: ضجر العمال، تمسكهم الحرفي بقواعد العمل</p>	<p>- موضوعية ( تقييم السلوك الفعلي) - تعتمد أحداث واقعية - توفر معلومات مرتدة تفيد العاملين - تبرز نقاط قوة وضعف الأداء</p>	<p>تسجيل الأحداث الهامة التي ساهمت إيجابيا أو سلبيا في أداء العامل وتكرارها، يعطى لكل حادث وزن حسب أهميتها</p>	<p>الأحداث الدرجة</p>
<p>- تتطلب الوقت والجهد والخبرة لإعدادها وتحليلها - تتطلب معرفة دقيقة لانتقاء الأسئلة الدالة على الأداء</p>	<p>- موضوعية (ترتكز على سلوك العامل) - قليلة الأخطاء (الإجابة بنعم، لا) - لا يوجد تحيز (المشرف لا يعلم الأوزان)</p>	<p>قائمة أسئلة بأوزان نسبية حول سلوك العامل تتطلب الإجابة بنعم أو لا، يملأها المشرف ويحللها خبير.</p>	<p>قوائم المراجعة</p>
<p>- إمكانية تحيز المشرفين - الوقوع في الأخطاء (تعميم، تساهل) - قد تسبب استياء العاملين - عيب الهالة</p>	<p>- تمزج بين الصفات الكمية والكيفية - الشفافية والدقة - يمكن للعامل مناقشة نتائج التقييم (المشاركة) - تحسين العلاقة بين العاملين والمشرفين - ترتب العاملين على أساس درجات فعلية</p>	<p>- تضم معايير عن صفات وسلوك العامل المرتبطة بالأداء، - يتم جمع المعلومات عن أداء العامل لملء الاستمارة - تعطى للمعايير درجات</p>	<p>تقارير الكفاءة</p>

المنظمة

<p>- تتطلب خبرة ودراية عن العاملين والعمل - تتطلب أهداف محددة - صعوبة المقارنة بين العاملين</p>	<p>الحوار بين المشرف والعامل لاختيار المعايير بفعل المشاركة في إعدادها</p>	<p>يتم تحديد مستويات متوقعة الأداء ثم يقارن أداء كل عامل - بعد قياسه- بهذا المعيار .</p>	<p>معايير العمل</p>
<p>- صعوبة المقارنة بين العاملين (لكل منهم أهداف مختلفة) - تركيز على النتائج وليس تحسين الأداء مستقبلا - لا تستطيع التنبؤ بنجاح العامل في وظيفة أخرى - تعتمد على التقييم الكمي.</p>	<p>- توفر للعامل مقياس خاص محدد لأدائه قائم على متطلبات الوظيفة - تعطي الفرصة للعامل ليقوم نفسه - يلعب المشرف دور مساعد وشريك - تنمية مستوى العامل (تغذية مرتدة) - تشجع على الإبداع (العامل يقرر كيفية تحقيق أهدافه)</p>	<p>وضع أهداف لكل عامل وبالمقارنة بينها وبين النتائج يتم تقييم الأداء.</p>	<p>الإدارة بالأهداف</p>

المصدر: خديجة بن طبة، نادبة باسو، الظروف الفيزيائية وأثرها على أداء العاملين، مذكرة شهادة الماجستير في علم النفس

عمل وتنظيم، جامعة ورقلة، 2012/2011، ص 26.

يتلخص من الجدولين السابقين أن هناك أساليب كثيرة ومتنوعة لتقييم أداء العاملين، كما أن لكل طريقة مزاياها وعيوبها مما يتطلب من القائمين على تقييم الأداء الحذر في استعمالها، فالأفضل هو محاولة استعمال أكثر من طريقة ثم المقارنة بين نتائج التقييم مما يجعلها أكثر موضوعية وفائدة.

ثالثا: دور القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين.

ونظرا لأن موضوعنا الأساسي يتعلق بالقيادة الإدارية التي تتمثل وظيفتها في التأثير في المرؤوسين أو العاملين للعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وبما أن أداء العامل يعد الركيزة الأساسية في تحقيق هذه الأهداف، سنتناول الوسائل والأساليب التي يستخدمها القادة الإداريين في

المنظمة

رفع أداء في المنظمة ونظرا للدور الواسع للقادة الإداريين في المنظمة: تحفيز العاملين، مساعدتهم في إنجاز العمل، خلق روح الفريق بينهم، معالجة الصراعات التي تحدث بينهم، تغيير اتجاهاتهم السلبية نحو العمل والمنظمة.

1- دور القيادة الإدارية في تحفيز العاملين:

أ/- دور القائد في تحسين أداء الأفراد:

بما أن أداء المرؤوس يتوقف إلى حد كبير على المؤهلات والمهارات التي يمتلكها في مجال عمله، لذا يجب على القائد الإداري المساهمة في استغلال وتنمية هذه القدرات وذلك من خلال:

1

\* **التدريب والتعليم** : يجب عن القائد أن يساهم في تعليم وتدريب مرؤوسيه، سواء بأن يقوم بذلك بنفسه من خلال التكليف بمهام خاصة، المرافقة أثناء العمل بالتدريب والتوجيه والمتابعة أو تدوير الوظائف بين المرؤوسين.

\* **التوزيع** : يعني توزيع المرؤوسين على مهام ووظائف تناسب قدراتهم ومؤهلاتهم، وهذا يتطلب من القائد تحليل ودراسة مهارات ومعارف كل مرؤوس، ثم البحث عن الوظيفة التي تلاؤمه كي يشغلها.

\* **الملائمة**: أي يبقى المرؤوس في الوظيفة لكن يتم تحليل مكونات العمل قصد اكتشاف توليفة من المهام التي يمكن أن يكون أدائه مرتفعا فيها، هذه التوليفة تشمل: المعدات، الآلات، الأفراد، النفوذ،... الخ.

<sup>1</sup> - انس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص287.

المنظمة

\* **توفير الموارد:** يتمثل توفير الموارد في توفير الوسائل التي يحتاجها المرؤوس في أداء العمل، وهذا يتطلب من القائد أن يتابع المرؤوسين أثناء العمل، ويسمح لهم أن يعبروا عن مدى كفاية الموارد، فيسارع لتوفيرها لهم.<sup>1</sup>

**ب/- مقومات التحفيز الفعال:**

بعد عرضنا للدور الذي يلعبه القائد في تحفيز مرؤوسيه العمل من خلال تحسين قدرتهم، تقديم المساعدة والدعم أثناء العمل، نتساءل عن الشروط التي يجب أن يأخذها في اعتباره وحتى تجعل من عملية التحفيز تحقق أهدافها، ألا وهي رفع أداء المرؤوسين وتحقيق رضاهم الوظيفي، لذا يمكن تلخيص هذه الشروط في:<sup>2</sup>

\* يجب أن يكون هدف عملية التحفيز واضحاً، معروفاً ومحدداً، ألا وهو تحقيق زيادة محددة في الأداء وبدون ذلك فإن القائد لن يصل إلى نتيجة، إذ يصعب تحفيز الأفراد ودفعهم لتحقيق هدف غير واضح وغير محدد .

\* يجب اختيار أنواع الحوافز لرفع أداء العاملين بعد دراستها دراسة علمية واقعية، مما يجعلها تولد لديهم الرغبة في أداء العمل بشكل جيد للحصول على الحافز .

\* يجب أن يخضع القائد نظام التحفيز إلى المتابعة والتقييم السليم، حتى يكون القائد على بنية من النتائج التي تحقق منه.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 287.

<sup>2</sup> - نواف كنفان، القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 240.



## المنظمة

\*بالإضافة إلى الشروط السابقة لنجاح نظام تحفيز المرؤوسين، هناك من يضيف إليها

شروط أخرى لعل أهمها ما يلي:

- التعرف على المرؤوسين، حاجاتهم، مجالات اهتماماتهم، أنواع الحوافز التي تؤثر عليهم

ومن ثم استخدامها لتحفيزهم.

- يجب على القائد تنويع وتجديد الحوافز من فترة لأخرى حتى يكون المرؤوس مدفوعا لبذل

الجهد لرفع أدائه للحصول على الحافز المرغوب أو الجديد.

- حاجات المرؤوسين أحيانا تكون متناقضة فيما بينها. لذا عليه أن يعطي الأولوية لإشباع

الحاجات الجماعية، وينجح ذلك إذا أقتنع المرؤوسين أن الأهداف الجماعية مهمة لهم مثل

الأهداف الفردية.<sup>1</sup>

### 2- دور القيادة الإدارية في بناء فرق العمل:

يحتاج بناء عمل الفريق إلى الاتفاق بين أعضائه على توزيع العمل فيما بينهم وتحديد

مساهمة كل الأعضاء في المشاركة في أداء عبء العمل، هذا بالإضافة إلى الحاجة إلى تحديد

أسلوب جدولة العمل و المهارات التي يجب تطويرها، وكيف يمكن حل الصراعات وكيف تتخذ

وتعدل القرارات... الخ ، كل ذلك يتطلب القيادة الإدارية البناءة للفريق التي تعمل على الربط

والتنسيق بين أعضاء الفريق، نظرا لما يوجد بينهم من اختلافات في المهارات والمعتقدات ،

فيحدد القائد الجهد المطلوب من كل فرد على قدر ما يملكه من المهارات والقدرات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -نواف كنفان ، مرجع سابق، ص240.

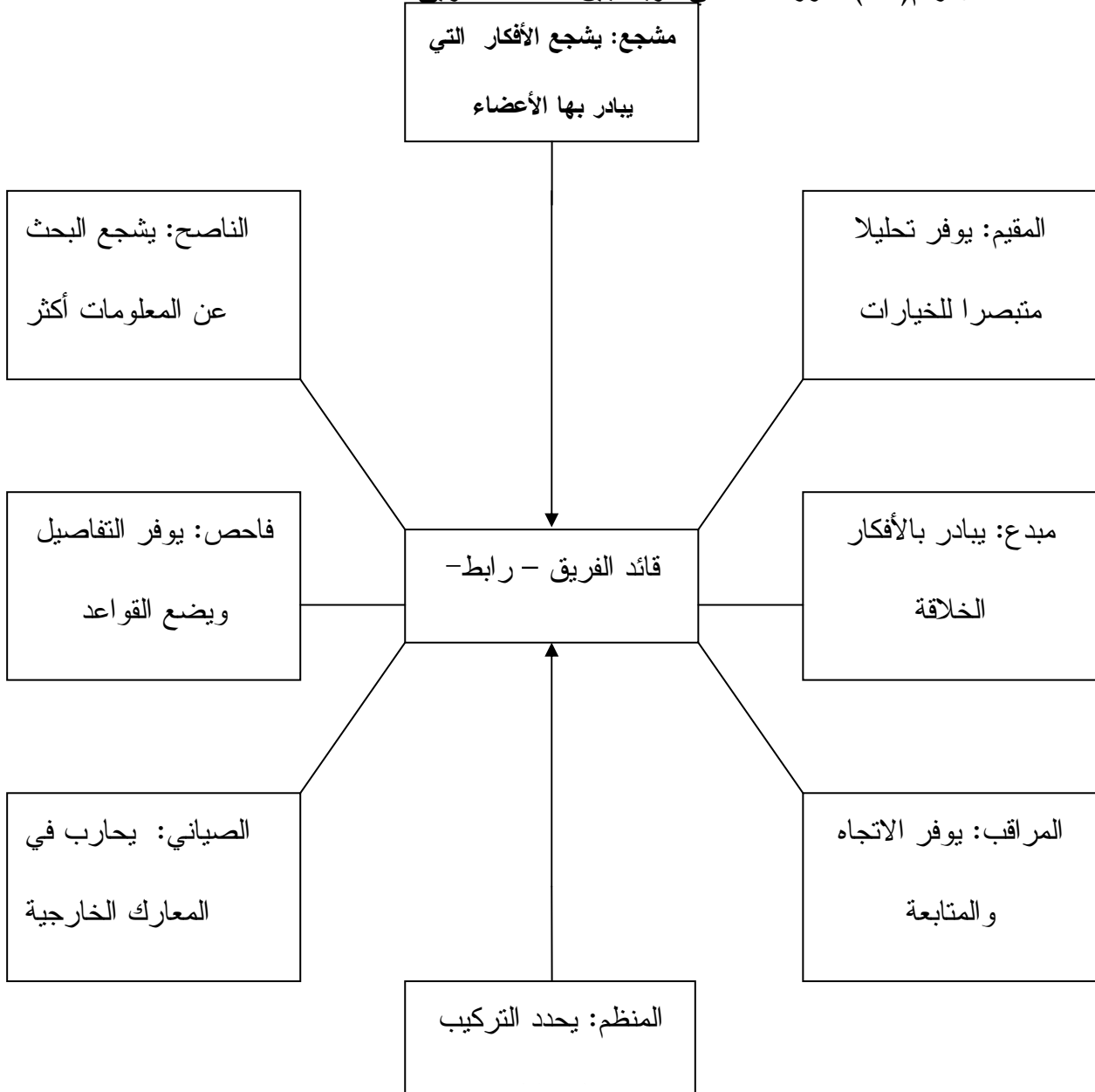
<sup>2</sup> -ماجدة عطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، درا الشروق: عمان، 2003، ص158.

المنظمة

لذلك يجب أن يعرف القائد أعضاء الفريق جيدا حتى يوظف قدراتهم المتنوعة لخدمة الهدف

المشترك، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:<sup>1</sup>

الشكل رقم(04): دور القائد في الربط بين أعضاء الفريق



<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 158.

المنظمة

نلاحظ من الشكل أن القائد من خلال وظيفة الربط والتنسيق، يتمكن من الاستفادة من مهارات أعضاء الفريق المتنوعة، مما يتطلب من القائد عناية فائقة لجمع هذا المزيج المتكامل من الأفراد في فريق متوازن وبصورة جيدة.

\* دور القائد في تحسين أداء الفريق:

يتوقف أداء فريق العمل ومدى نجاحه على قائد الفريق، فالقائد الفعال هو الذي يحقق الحاجات الاجتماعية لأعضاء الفريق وحاجات المهام أو الأداء، كذلك يقوم القائد بتحديد أهداف طموحة وواضحة للفريق، بحيث يحظى بثقة أعضاء الفريق كما أنه يمارس تأثيره عليهم من أجل تحقيق أداء جماعي مرتفع مع تقديم المساعدة اللازمة لإنجاز ذلك. ومعنى ذلك أن القائد الفعال للفريق هو الذي يحدد قواعد العمل ومعايير الأداء ويستخدم مهاراته لمساعدة الفريق في حل المشاكل بغرض تحسين أداء الفريق، وذلك بإتباع الخطوات التالية:<sup>1</sup>

✓ توفير حوافز جماعية للفريق مثل العوائد المادية، الثناء والتقدير إضافة إلى الحوافز الفردية لأعضاء الفريق.

✓ منح الفريق الحرية الكافية لممارسة درجة أعلى من الاستقلالية، وذلك من خلال تفويض القرارات الهامة للفريق أو على الأقل مشاركته في اتخاذها.

✓ وضع قواعد السلوك والتصرف باعتبارها أكثر العوامل أهمية وتأثيراً على أداء الفريق، وتشمل طرح الأفكار والآراء بحرية، النقد الموضوعي للأداء، الاعتراف بالأداء المرتفع ومكافأته وغيرها.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 158.

## المنظمة

## 3- دور القيادة الإدارية في تغيير اتجاهات الأفراد:

يقصد باتجاهات الأفراد في العمل تلك المشاعر والميول السلوكية نحو جوانب العمل المختلفة أو مكانه أو الأفراد الذين يتم التفاعل معهم أثناء العمل، ومن الاتجاهات المرتبطة بالعمل نجد الرضا الوظيفي الذي تتعلق به العديد من الجوانب الهامة للسلوك مثل أداء العمل، التغيب، ترك المنظمة، الصراعات مع الآخرين.<sup>1</sup>

لذلك تعتبر دراسة اتجاهات المرؤوسين موضوعاً هاماً للقيادة الإداريين ليس فقط من أجل فهم تكوينها وأبعادها، بل من أجل تدعيم الاتجاهات الايجابية (الالتزام، الولاء للمنظمة، احترام الآخرين) وتغيير وتعديل على الأقل من الاتجاهات السلبية مثل الممارسات اللاخلاقية في العمل (التهاون، النفاق، التآمر، رفض قرارات القادة)

## أ/ - شروط القيادة لتغيير اتجاهات العاملين :

تساهم القيادة الإدارية خاصة العليا منها في تشكيل مجموعة القيم والمبادئ التي ترسي اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين في المنظمة، وكذلك تغيير الاتجاهات السلبية التي لا تتوافق ولا تساعد في تحقيق أهداف المنظمة، وتتم هذه المساهمة من خلال التزام القادة بالشروط التالية:<sup>2</sup>

\* التعرف على خصائص المرؤوسين المراد تغيير اتجاهاتهم.

\* القدرة على التأثير والإقناع بالاتجاهات الجديدة التي يرغب في غرسها فيهم.

<sup>1</sup> - احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 209

<sup>2</sup> - عايد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ط2، دار كليوباترا، القاهرة، 2000، ص 111.

## المنظمة

\* تهيئة معلومات صحيحة عن وضع المنظمة ومستقبلها.

\* تهيئة الفرصة لتجربة الاتجاهات الجديدة مثل الاتجاهات الإيجابية نحو نظام حوافز جديد.

### ب- / أساليب القادة في تغيير اتجاهات العاملين :

حتى يحقق تغيير الاتجاهات هدفه في سلوك الأفراد، فإنه يحتاج إلى قوة تدفع هذا التغيير وتوجهه، وعادة ما تكون القيادة الإدارية هي قوة الدافعة فلا يمكن أن يحدث تغيير مخطط دون مساندة من القيادة وتدعيمها، وبالرغم من ذلك فإن القوة الدافعة ليس من الضروري أن تأتي من أعلى لأسفل، فقد تأتي من أسفل إلى أعلى أو في الاتجاهين وذلك كما يلي<sup>1</sup>:

### \* التغيير من أعلى لأسفل :

يأخذ التغيير اتجاه خط السلطة حيث يستخدم القادة سلطاتهم في توجيه التغيير، وعادة ما يقوم القادة بتحديد المشكلات في اتجاهات المرؤوسين وتشخيصها ووضع الحلول لها ثم يتم توصيلها لهم لتنفيذها، فعندما يلاحظ القائد مثلا عدم احترام القانون الداخلي للمنظمة وضعف الانضباط، يقوم بدراسة أسباب هذا الاتجاه ليتخذ الإجراءات ويستعمل الوسائل الكفيلة بزيادة الانضباط داخل المنظمة، كما أن إدخال تكنولوجيا جديدة أو تنظيم جديد للعمل يتطلب تغيير اتجاهات المرؤوسين نحوها.

<sup>1</sup> - زاهد محمد دايري، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص117

## المنظمة

## \* التغيير من أسفل لأعلى:

قد يأتي التغيير من المستويات الإدارية الدنيا، فالمرؤوسون عندما يجدون أن بقائهم في المنظمة أو أن الحصول على الحوافز المادية والمعنوية مرهون بتحسين اتجاهاتهم إزاء المنظمة والزملاء فيها، فذلك يشكل دافعا على تغيير اتجاهاتهم ، وهذا النوع من التغيير صعب باعتبار أن الفرد لا يستطيع معرفة اتجاهاته التي تحتاج إلى تغيير وحتى إن عرفها فيصعب عليه تغييرها لأنها ميول واستعدادات نفسية. وعلى القائد هنا أن يعمل على معرفة هذه الاتجاهات وميول الأفراد لسلوكيات معينة بهدف تعديلها وتماشيا مع الأهداف المؤسسة مما يساهم في تحسين أدائهم.

## \* التغيير بالمشاركة :

تكون مسؤولية تغيير اتجاه المرؤوسين مشتركة بينهم وبين القائد، وهذا بأن يعمل مع مرؤوسيه على تشخيص المشكلات والسلبيات التي تعاني منها اتجاهاتها، أو الظروف الجديدة التي يجب عليهم تكيف اتجاهاتهم إزاءها، وهذا لا يتم إلا إذا امتلك القائد مهارات المشاركة، الاتصال، والتعليم التي تعرضنا لها في الفصل الثاني ، ويعتبر هذا الأسلوب أفضل الأساليب لتغيير الاتجاهات لأن مشاركة المرؤوسين تخلق فيهم الحماس والالتزام بالاتجاهات الجديدة بما أنهم شاركوا في تبنيها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص117.

المنظمة

---

خلاصة:

يشكل العنصر البشري أهم دور في المؤسسة باعتباره العامل الديناميكي المؤثر في عملية الإنتاج، أما العوامل الأخرى فهي بالدرجة الأولى التي يتحكم فيها العنصر البشري، حيث أن القرار الذي يتخذه الإنسان والعمل الذي يؤديه هو الأساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته، وهذا ما يجعل أداء الفرد سواء كان إداريا أو تنفيذيا هو الأساس في أداء المنظمة ككل.

وتعتبر القيادة الإدارية من أكثر العمليات تأثيرا في سلوك العنصر البشري في المنظمة، فهي تؤثر في أداء الأفراد ورضاهم عن العمل وتعتبر محورا رئيسيا للعلاقة بين القادة الإداريين والمرؤوسين حيث أن القائد يساهم بشكل كبير في خلق التعاضد في العمل على إدارة الصراعات داخل الفريق وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.





## المنظمة

## تمهيد:

بعد أن قمنا في الفصل السابق بتحليل موقف الفكر الإداري من القيادة من خلال المفهوم الذي يعطي الفكر الإداري للقيادة الإدارية، وسماتها والنظرية المفسرة لها، وبما أن السمات التي تتوافر في القادة الإداريين سواء كانت سلوكية أو ذهنية أو شخصية إلا أنها لن يكون لها أي معنى إذا ساهمت في قدرة تأثير القادة على المرؤوسين في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة، ربما أن تحقيق هذه الأهداف لا يتم إلا من خلال الأداء الذي يقدمه المرؤوس، لذلك تقع الوسائل والأساليب التي يستخدمها القادة الإداريون للمساهمة في رفع أداء العاملين بالمنظمة، خاصة وأنهم يملكون سلطة اتخاذ القرارات فيما يتعلق بعمل المرؤوسين في مجالات مختلفة مثل منح الحوافز، حل المشكلات والصعوبات التي تواجه المرؤوسين في العمل قصد تجاوزها، وتشجيع التعاون من خلال بناء عمل الفريق، وذكر المجالات السابقة بطرح إشكالية كيفية استخدامها من طرف القادة الإداريين لتحسين أداء العاملين في المنظمة، وقصد معالجة هذه الإشكالية نقترح تقسيم هذا الفصل إلى العناصر التالية: ماهية الأداء في المنظمة ثم التطرق إلى ماهية أداء العاملين في المنظمة وصولاً إلى دور القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين.

## المنظمة

## أولاً: ماهية الأداء في المنظمة

يشغل موضوع الأداء في المنظمات اهتمام الباحثين والممارسين، سواء على المستوى الكلي (الدول والقطاعات الاقتصادية) أو على المستوى الجزئي (المنظمات الربحية وغير الربحية والأفراد)، وهذا الاهتمام يرجع إلى إن البحث عن الأداء المرتفع باعتباره مقياس النجاح، فعلى مستوى الإدارة كان الاهتمام بالأداء أكبر باعتبار أن المسؤولية عن تحقيق النتائج تقع أساساً على عاتق المديرين، أما العاملين فيتكلفون بتنفيذ القرارات والأوامر فقط، وقد تولد عن هذا الاهتمام الكثير من الدراسات لتحديد مفهوم الأداء، ورغم ذلك يبقى يعاني من صعوبة التحديد.

## 1- تعريف الأداء وخصائصه :

إن أصل كلمة الأداء اللغوي هو من الإنجليزية *to perform* وتعني إنجاز، تأدية، أو إتمام شيء ما : عمل، نشاط، تنفيذ مهمة.<sup>1</sup>

كما يعرف الأداء في القاموس بأنه : نتيجة كمية محصلة من طرف فرد أو مجموعة أفراد بعد بذل جهد معين، ويتم الحكم عليه بـ: الأمثل ، الجيد، الكفاء... الخ.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سهيل إدريس، المنهل: قاموس فرنسي عربي، ط31، بيروت، دار الآداب، 2003، ص 895.

<sup>2</sup> غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، ط1، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 154.

المنظمة

كما يقصد بمفهوم الأداء " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها".<sup>1</sup>

أما "مصطفى عشوي" فيرى " أن الأداء هو نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال".<sup>2</sup>

كما يعرفه "أحمد المنصور" بأنه: " كفاءة الفرد أو العامل ومشكلة في ومدى صلاحياته في القيام بعمله وتعمله وتحمل المسؤولياته".<sup>3</sup>

كما عرف " أحمد صقر عاشور" الأداء: " يتمثل في قيام الفرد بأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله".<sup>4</sup>

وأيضا "الخزامي" قد اعتبر الأداء: "سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة، حيث أن الفرد يقوم بهذا السلوك استجابة لمهمة معينة سواء قام بذاته أو فرضها على الآخرين".<sup>5</sup>

كما يعرف بأنه: "ذلك النشاط السلوك الذي يقوم به الفرد، حيث يظهر فيه كل ما يملكه من معارف وقدرات ومهارات ومن خلاله يتم إنجاز أهداف الفرد معا".

<sup>1</sup> جوادي فيروز، بلعيد أمال، (دور سياسة تحفيز الوارد البشرية في تحسين الأداء)، مذكرة في تحسين الموارد البشرية، المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني والتمهين، الوادي، دفعة، 2006، ص50.

<sup>2</sup> مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص 244 .

<sup>3</sup> منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات، القاهرة، 1992، ص 120.

<sup>4</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1979، ص 50.

<sup>5</sup> عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التنظيم إلى التحسين، ط2، مكتبة بن سينا للطباعة والنشر، القاهرة، 2000، ص

## المنظمة

من خلال التعاريف السابقة للأداء يمكننا أن نقترح التعريف الإجرائي التالي:

الأداء هو "قدرة المنظمة على تجسيد أهدافها المسطرة في نتائج فعلية والتي تحققها المنظمة

من خلال الاستغلال الأحسن لمواردها المتاحة في ظل ظروف بيئتها الخارجية".

و نتيجة لصعوبة تحديد مفهوم الأداء بفعل اختلاف آراء الباحثين والممارسين حوله، لذلك

سنحاول ذكر بعض خصائص هذا المفهوم :

## أ/- الأداء مفهوم واسع:

يختلف مدلول الأداء باختلاف الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، فبالنسبة لمالكي

المنظمة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية، أما

بالنسبة للفرد العامل فقد يعني الأجور الجيدة أو مناخ العمل اللاتم، في حين قد يعني بالنسبة

للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المنظمة، لذا يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف

من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى، ومن منظمة أخرى.<sup>1</sup>

## ب/- الأداء مفهوم متطور:

إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، إذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء

كانت معايير داخلية للمنظمة أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية تكون متغيرة، فالعوامل التي

تتحكم في نجاح المنظمة في المرحلة الأولى لدخول السوق يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم

<sup>1</sup> المانع محمد بن علي، (تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الاداء)، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2006، ص56.

## المنظمة

على أداء منظمة تمر بمرحلة النمو أو النضج، كما أنه قد توجد توليفة معينة من العوامل البشرية،

التقنية، المالية والتنظيمية تجعل الأداء مرتفعا في موقف أو ظرف معين دون أن يكون ذلك في موقف أو ظروف أخرى.

### ج- الأداء مفهوم شامل:

يفضل بعض الباحثين استخدام مدخل شامل عند دراسة الأداء، لذلك يقترحون على القادة الإداريين مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياسه، حيث يوضح بعضها البعض، وهي ذات علاقة بالأهداف العديدة للمنظمة، إذ أن المعايير المالية وحدها غير كاملة وغير كافية للتعبير عن أداء المنظمة، لذلك على القادة الإداريين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير البشرية والاجتماعية لتكملها.

### د- الأداء مفهوم غني بالتناقضات :

إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل منها ما يكمل بعضها البعض، ومنها ما يكون متناقضا، ويظهر هذا التناقض مثلا عندما يسعى القادة الإداريون إلى تحقيق هدف أو السعي لخفض تكاليف الإنتاج والسعي في نفس الوقت إلى تحقيق هدف تحسين النوعية في الخدمات والسلع، أو السعي لخفض تكاليف وأعباء العاملين والحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية العالية لهم.<sup>1</sup>

### هـ- الأداء ذو أثر رجعي على المنظمة :

<sup>1</sup> ماجدة عطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، ط1، دار الشروق للنشر، عمان، 2003، ص 417.

## المنظمة

يؤثر أداء المنظمة على سلوكيات القادة الإداريين، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة، فإنه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الإستراتيجية، لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف<sup>1</sup>.

### 2- مكونات الأداء:

إن الأداء يتكون من ثلاث مكونات رئيسية والمتمثلة في:

أ/- **كمية الجهد المبذول:** وتعتبر عن مقدار الطاقة الجسمية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال مدة زمنية، إلا أن المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية من خلال فترة معينة، فهي معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة .

ب/- **نوعية الجهد المبذول:** أما نوعية الجهد المبذول فتعني مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفة نوعية معينة، ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعية وجوده الجهد المبذول.

ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس أهمها :

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 418.

المنظمة

\*درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

\*درجة خلو الأداء من الأخطاء.

\*درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات.

ج/- أنماط الانجاز : وهي الطريقة أو الأسلوب الذي تؤدي به الأنشطة في العمل، فعلى أساس نمط الانجاز يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة، ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسيما بالدرجة الأولى، كما يكن قياس الطريقة التي تقع في كتابة تقرير مثلا إذا نو طابع ذهني.<sup>1</sup>

3- مصادر الأداء في المنظمة :

تتكون المنظمة من عدة مكونات: بشرية، مالية، مادية، تنظيمية وهي كلها تساهم في الأداء بدرجات متفاوتة دون أن ننسى ما للبيئة الخارجية من تأثير على أداء المنظمة، لذلك تشكل العناصر السابقة مصدرا للأداء وفق التقسيم التالي:<sup>2</sup>

أ/- الأداء الظاهري **Performance extrinsèque** :

يتمثل الأداء الظاهري في الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمنظمة، والتي من خلال إدراكها واستغلالها تحقق المنظمة أداء، من هذه الفرص نذكر: انفتاح أسواق جديدة واعدة، أسعار تنازل مغرية لمنظمات أخرى، براءات اختراع يتم استثمارها، أزمات تعاني منها

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 419.

<sup>2</sup> -مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع: عمان، 200، ص149.

## المنظمة

منظمات منافسة...الخ، هذه الفرص مع أنه لا يمكن إسنادها أساساً لأداء المنظمة لأنه ليس للمنظمة دور في خلقها، ولهذا يطلق عليه أداء ظاهري أي غير حقيقي.

### ب/- أداء ذاتي Performance intrinsèque :

يتمثل الأداء الذاتي في أداء المنظمة في مجموعها، بفعل الجهود التي يبذلها القادة الإداريين والمرؤوسين في العمل واستغلال موارد المنظمة، وهو ما ينتج من توليفة من الأداءات التالية:<sup>1</sup>

#### \* الأداء المالي :

يصف الأداء المالي مدى فعالية وكفاءة المنظمة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها، وتعتبر نسب التحليل المالي، ومؤشر التوازنات المالية من أبرز مؤشرات الأداء المالي.

#### \* الأداء التجاري:

يصف الأداء التجاري فعالية وكفاءة الوظيفة التجارية أو التسويقية في تحقيق أهداف المبيعات ورضا الزبائن وتعتبر: رقم الأعمال، المردودية، عدد الزبائن، معدل شراء منتجات وخدمات المنظمة من أبرز مؤشرات الأداء التجاري للمنظمة.

#### \* الأداء التقني:

يتمثل الأداء التقني في قدرة المنظمة على استخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج في العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها، وتعتبر كمية الإنتاج، نسبة استخدام الطاقة الإنتاجية، من أبرز مؤشرات الأداء التقني للمنظمة.

<sup>1</sup> - مهدي حسن زويلف وآخرون، التنظيم والاستشارات الإدارية، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 1999، ص 256.



المنظمة

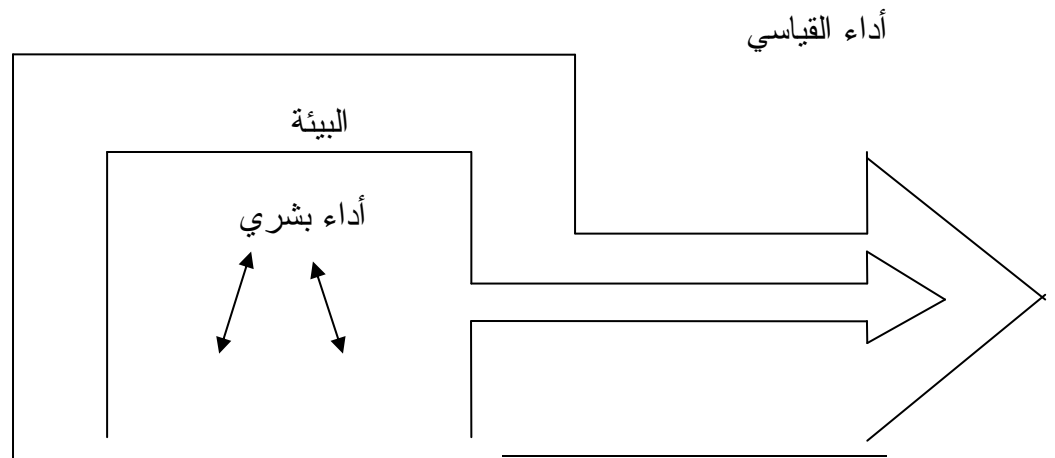
\* الأداء التموييني:

يتمثل الأداء التموييني في فعالية وكفاءة وظائف الشراء، النقل، التخزين لتزويد المنظمة بالمواد الأولية، المعدات والتجهيزات الإنتاجية بالنوعية والكمية المناسبة وفي الوقت المناسب، ويعتبر معدل تالف المخزون، زمن وصول الطلبية من أبرز مؤشرات الأداء التموييني.

\* الأداء البشري:

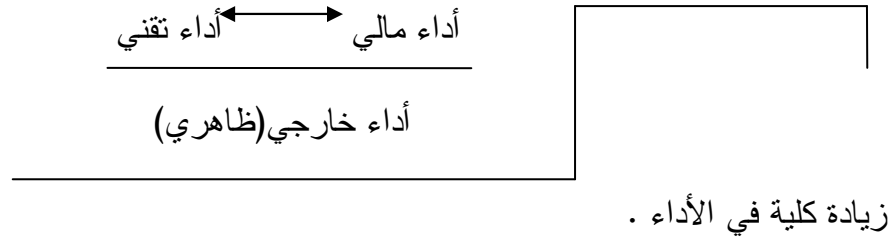
يتمثل الأداء البشري في أداء العاملين بالمنظمة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي قيادات عليا، إدارة وسطى، مشرفين، منفذين. وهو من أهم مصادر الأداء، حيث يحدد بدرجة رئيسية مستويات الأداء السابقة كلها، حيث لا يمكننا أن نتصور أي أداء بدون أفراد.

الشكل رقم (02) يوضح مصادر الأداء<sup>1</sup>



<sup>1</sup> - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية-مدخل منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص368

المنظمة



نلاحظ من الشكل أن التفاعل بين موارد المنظمة سواء كانت بشرية، تقنية، أو مالية إضافة إلى التفاعل بين المنظمة وبيئتها الخارجية وما فيها من فرص وتهديدات هو ما يعطينا في النهاية الزيادة الكلية في الأداء سواء كان مصدره داخليا أو خارجيا، وإن كان الأداء الداخلي هو المعبر فعلا وبدرجة أساسية عن أداء المنظمة.<sup>1</sup>

ثانيا: ماهية أداء العاملين في المنظمة

بعد أن تعرضنا في المبحث السابق لمفهوم الأداء في المنظمة ، وهند تحديد مصادره وجدنا أن العنصر البشري هو احد مصادر الأداء في المنظمة باعتبار أن الفرد هو أهم مواردها على الإطلاق إذ لا معنى للموارد الأخرى سواء كانت مالية تكنولوجية أو تنظيمية إذا غاب عنها أداء العامل سواء في المستوى الإداري أو التنفيذي، وانطلاقا من أهمية تحليل أداء العاملين سوف نتطرق إلى مفهوم أداء العامل وتقييمه إلى جانب محددات هذا الأداء.

1- مفهوم أداء العاملين:

انطلاقا من التعريف اللغوي للأداء بأنه:"انجاز عمل ما" فان مفهوم أداء العامل هو انجاز العامل لهدف أو مجموعة الأهداف خلال فترة زمنية معينة.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص256.

المنظمة

\*ويرى بعض الباحثين إن أداء العامل هو عبارة عن حصيلة الجهد المبذول من قبل فرد معين ، والنتائج عن ثلاثة عوامل ، وهي دافعية الفرد وقدراته ومستوى إدراكه ، كما انه مدى مساهمة الفرد في انجاز الأعمال والواجبات الموكلة إليه بشكل فعال.<sup>1</sup>

\*كما يمثل أداء العامل في قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله .<sup>2</sup>

\*يجسد أداء العاملين من مساهمتهم في انجاز الأعمال التي توكل إليهم ومدى سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم.<sup>3</sup>

\*كما يعبر أداء العامل عن درجة إتمام وانجاز المهام المكونه لوظيفته وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها متطلبات الوظيفة.<sup>4</sup>

\*كما يعرف الأداء بأنه : "سلوك عملي يؤديه الفرد العامل أو مجموعة الأفراد في المؤسسة وينقل في أعمال وتصرفات مقصودة من اجل عمل معين للوصول إلى النتيجة أو الهدف المرغوب.<sup>5</sup>

من خلال التعريفات السابقة نخلص إلى التعريف التالي:

"أداء العاملين هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي يؤديها الفرد العامل والتي تعبر عن مستوى كفاءته في انجاز المهام والواجبات الموكلة له خلال فترة زمنية محددة.

## 2- العوامل المؤثرة في أداء العاملين :

<sup>1</sup> -رجم فالد، (أثر نظام معلومات الموارد البشرية على اداء العاملين) مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص وأنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة ورقلة، 2012/211، ص8.

<sup>2</sup> -أحمد صقر عاشور- إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية:مصر، 2004، ص68.

<sup>3</sup> -عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، دن، القاهرة، 2000، ص13.

<sup>4</sup> -رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص215.

<sup>5</sup> -ماجدة عطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، ط1، دار الشروق للنشر : عمان، 2003، ص416.

المنظمة

إن عملية الأداء احد أهم متغيرات العمل التي يجب متابعتها بشكل جيد ودقيق ومعرفة كل العوامل المحيطة به وخاصة التي لها تأثير عليه ومن أهم العوامل المؤثرة على أداء مايلي:

أ/- **عدم المشاركة في الأداء:** إن عدم المشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة كالخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والعاملين في المستويات الدنيا ولا التي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى العاملين لشعورهم لأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوبة إنجازها، او في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء.

ب/- **مشكلات الرضا الوظيفي:** فالرضى الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى أداء الموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية اقل ، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي... الخ، والعوامل التنظيمية كالمؤسسات والواجبات ونظام الترقيات... الخ.

ج/- **التسيب الإداري:** فالتسيب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء العاملين الآخرين، وقد ينشا التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

د/- **تأثير القائد على أداء العمال:** فالقائد يؤثر على أداء المروسين من خلال ما يوفره من ظروف وإمكانيات وموارد لازمة للأداء، وذلك من خلال إعطاء المروسين العمل الذي يتناسب

## المنظمة

وقدراته ومهاراته وتوفير الموارد و المدخلات اللازمة للأداء وتوفير الخدمات المعاونة من الآخرين واللازمة لانجاز العمل.<sup>1</sup>

### 3- تقييم أداء العاملين:

تملك جميع المنظمات التي تتعامل معها نوعا من التقييم لأداء العاملين الذين يعملون بها، وقد يكون التقييم رسمي أو غير رسمي والواقع أن التقييم الرسمي هو محور اهتمامنا في إدارة الموارد البشرية.

### أ/- مفهوم تقييم الأداء العاملين:

إن تقييم الأداء هو "عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها العاملون والسلوكيات التي يمارسونها في موقف معين خططت له المنظمة سابقا".<sup>2</sup>

كما يعرف بأنه "عملية إصدار حكم على النشاطات التي تتم ممارستها من طرف العامل في زمن محدد في زمن محدد في المنظمة، ويعد ذلك حكم مثالي لاعتماده على مقاييس أداء واضحة ومعايير مستخرجة بطريقة تسمح للمشرف بتكوين رأي شامل وموضوعي وغير متحيز عن أداء العامل".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - سليمان حنفي محمود، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعة المصرية: القاهرة، 1990، ص188.

<sup>2</sup> - الصرفي محمد، قياس وتقويم أداء العاملين، ط1، حورس للنشر والتوزيع: الإسكندرية، 2008، ص316.

<sup>3</sup> - معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، ، 2010، ص300.

## المنظمة

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 حالياً وفي المستقبل".<sup>1</sup>

تقييم الأداء هو "عملية يتم من خلالها معرفة مدى تحقيق أو انجاز العاملين للمهام المسندة إليهم ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجيتهم كذلك وفق معايير موضوعية على أسس علمية"<sup>2</sup>

تقييم الأداء هو "محاولة الوصول التقييم مدى مساهمة العامل في إنجاز الأعمال الموكلة إليه وكذلك سلوكه وتصرفاته في علاقاته بزملائه ورؤسائه والمتعاليين معه، وأيضا قدراته وإمكانياته الشخصية حالة فترة زمنية محددة".

ويعرف بأنه "عملية تقدير الأداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه وتنفيذ العملية لتحديد فبينما إذا كان الأداء جيدا أم لا".

كما يعرف بأنه "العملية الإدارية التي تهدف إلى الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم من ناحية وإمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى وأعباء ومستوى أكبر من ناحية أخرى".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - خالد عبد الرحمان الهنيبي، إدارة الموارد البشرية، ط1، وائل للنشر والطباعة، عمان، 2003، ص198

<sup>2</sup> - نور الدين شنوفي، (تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة الاقتصادية)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005، ص19.

<sup>3</sup> - سعاد نايف بلوطي، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، ص278.

المنظمة

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن عليّة تقديم الأداء هي " عملية إصدار حكم على النشاطات التي تم ممارستها من طرف العامل في زمن محدد بالمؤسسة، ويعد ذلك حكم مثالي لاعتماده على مقاييس أداء واضحة ومعايير مستخرجة بطريقة تسمح للمشرف بتكوين رأي شامل و ووضعي غير متحيز على أداء الفرد العامل".

ب/- أهمية تقييم أداء العاملين:

لتقييم الكثير من الفوائد التي تعود على العاملين والمنظمة، وهو ما يجعله عملية ضرورية ومحورية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، ولعل أبرز فوائد و مزايا تقييم الأداء:<sup>1</sup>

\*رفع الروح المعنوية للعاملين عندما يشعرون أن جهدهم موضع تقدير واهتمام

إدارة المنظمة بهدف معالجة نقاط الضعف، فالتقييم الموضوعي لأداء العاملين سيخلق لديهم الثقة في مشرفيهم وقادتهم مما يجعلهم يعملون بروح معنوية عالية.

\*إشعار العاملين بمسؤولياتهم، فعندما يشعر الفرد أن نشاطه موضع تقييم من قبل قادته، وأن نتائج هذا التقييم يترتب عنها قرارات هامة تؤثر على مساره الوظيفي، فإنه يبذل قصار جهده في العمل.

\*تقييم الأداء وسيلة لضمان العدالة حيث ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو مكافأة على أساس جهده في العمل، وهذا يتطلب من القيادة معاملة متساوية لكافة مستويات العاملين.

<sup>1</sup> -مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، ط3، دار مجدلاوي: عمان، 1999، ص241.

المنظمة

\*الرقابة على المشرفين، حيث أن تقييم الأداء يجعل من القيادة العليا قادرة على مراقبة وتقييم جهود المشرفين وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم.

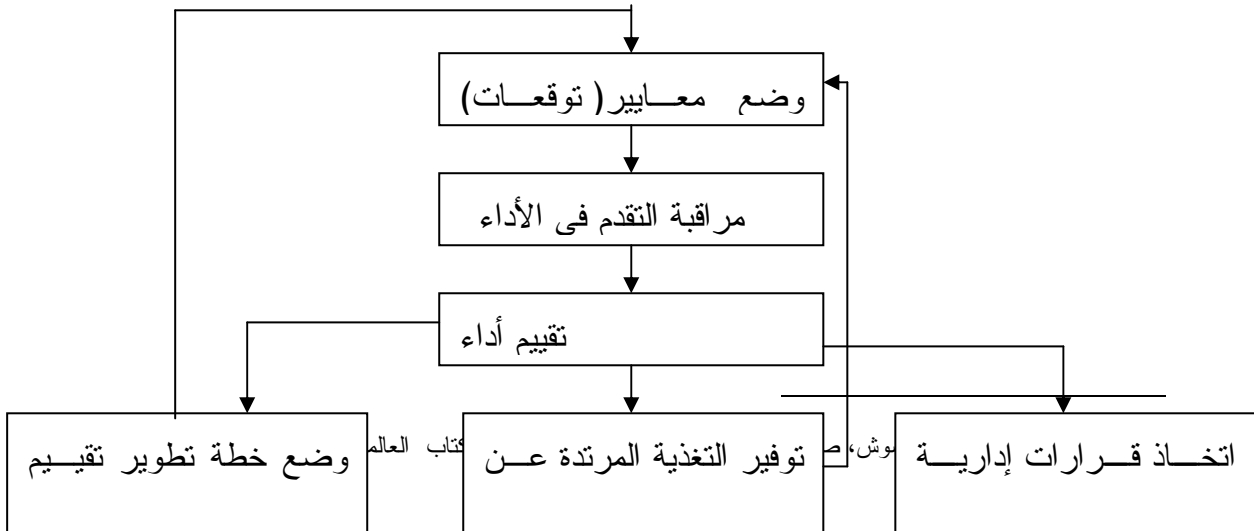
\*استمرار الرقابة والإشراف، فتقييم الأداء يتطلب ملاحظة العاملين باستمرار من قبل المشرفين ليكون الحكم موضوعيا وسليما على أدائهم.

\*تقييم سياسات الاختيار وتدريب العاملين إلى جانب تحديد الثغرات والعمل على إتلافها.

ج/- مراحل عملية تقييم أداء العاملين:

نظرا لصعوبة وتعقيد عملية تقييم أداء العاملين، لذا تتطلب تخطيطا سليما يركز على أسس وخطوات متسلسلة تسلسلا منطقيا من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منها، وعموما تمر عملية تقييم أداء العاملين بعدة مراحل يبرزها الشكل التالي:<sup>1</sup>

شكل رقم (03): خطوات عملية تقييم أداء العاملين .





المنظمة

■ المصدر: عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، بغداد، مطبعة الاقتصاد، 1991، ص: 124.

يتضح من الشكل السابق أن خطوات تقييم أداء العاملين تتمثل في:

- وضع معايير الأداء:

تعتبر أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين، حيث يتم فيها وضع توقعات الأداء (أهداف) في شكل معايير بالتعاون بين القيادات - إدارية وإشرافية - والعاملين، وبالتالي فإنه يتم الاتفاق على المهام المطلوب من العاملين إنجازها والنتائج اللازم تحقيقها، وبهذا ينشأ الدافع والتوجيه اللازم للعاملين للقيام بعملهم.

- مراقبة التقدم في الأداء:

تهدف هذه الخطوة إلى التعرف على الكيفية التي يعمل بها العاملين، وهل يتم التنفيذ بالشكل المطلوب، وبذلك يتم تحديد واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وهذا بتوفير المعلومات اللازمة لوضع الخطط بشكل جيد.

- تقييم الأداء:

يتم في هذه المرحلة قياس تقدم أداء العاملين ثم مقارنته بالمعايير المحددة (التوقعات) في الخطوة الأولى، مما يمكن من إصدار حكم موضوعي على أداء العاملين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، بغداد، مطبعة الاقتصاد، 1991، ص: 124.

المنظمة

- التغذية العكسية:

يحتاج كل عامل بالمنظمة إلى التعرف على مستوى أدائه، أي العمل الذي يقدمه مقارنة بما هو متوقع منه، لذا فالتغذية العكسية ضرورية لإشباع رغبته في الإطلاع على أدائه، كما أنها تشكل دافعا له لتطوير أدائه، وحتى تكون التغذية العكسية مفيدة للعاملين لابد أن يفهموها ويستوعبوا المعلومات التي تحملها.

- اتخاذ القرارات الإدارية:

إن عملية تقييم الأداء ليست غاية في حد ذاتها بل هي مجرد وسيلة تساعد في جمع المعلومات التي تفيد في اتخاذ القرارات في ميادين شتى مثل: الترقية، المكافآت، الجزاءات، التدريب... الخ

- وضع خطة تطوير تقييم الأداء:

يتم في هذه المرحلة وضع الخطط التي تسمح بالتأثير بشكل إيجابي على تقييم الأداء، من خلال التعرف على المهارات، المعارف، وحتى القيم التي يحملها العامل، وتبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تصل النتائج المحققة لما هو مخطط مسبقا من طرف المنظمة في عملية التقييم.<sup>1</sup>

د/- طرق تقييم أداء العاملين:

لقد تعددت الطرق المستعملة في تقييم أداء العاملين، مما جعل الإمام بها أمر صعب للغاية، إلا أننا سنحاول التطرق إلى الطرق الشائعة منها، ولتبسيط ففهمها نتناولها في الجدول التالي:

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص124.

المنظمة

جدول رقم (02): طرق تقييم الأداء

الطريقة	الكيفية	المزايا	العيوب
الترتيب العام	يتم ترتيب كل العاملين وفق أداءهم من الأحسن إلى الأسوأ مقارنة مع المستوى العام للأداء، أي يختار المشرف أحسن عامل ثم الذي يليه وهكذا.	سهلة وبسيطة لأنها تعتمد على الأداء العام فقط. مفيدة للمنظمات الصغيرة	تفتقر للدقة لأنها لا تعتمد على التقييم التفصيلي لأداء كل عامل لا تمكن من التمييز بين أداء عاملين متقاربين
المقياس المتدرج	قائمة تتضمن خصائص الأداء المطلوبة وفق خمس درجات: ممتاز (5)، جيد جدا (4)، جيد (3)، مقبول (2)، ضعيف (1) بأوزان نسبية لكل منها حسب دورها في الأداء، وقيمة الأداء تساوي مجموع ضرب الأوزان في درجة التقييم المناسب لكل خاصية.	سهلة، قابلة للتطوير والتكيف حسب طبيعة الوظيفة والهدف من التقييم	غياب الموضوعية (إمكانية تحيز المشرف). الخصائص قد تكون غير دقيقة.
المقارنة الثنائية	يتم المقارنة بين أداء العاملين مثنى مثنى، ليتم تحديد العامل الذي يتفوق على زميله في كل ثنائية، وتجميع المقارنات يسمح بترتيب العاملين حسب الأداء	بسيطة وسهلة التطبيق	عاجزة عن الكشف عن فروق الأداء بين العاملين المتقاربين، ولا تصلح لتقييم أداء القيادات العليا، كما لا توفر معلومات عن القدرات والصفات الشخصية.
التوزيع	توزيع العاملين إلى فئات حسب الأداء	تحد التحيز ( منح العاملين أقل أو أعلى أداء) .	تحكمية ( تفترض توزيع مسبق للأداء)، غير واقعية.

المنظمة

<p>تقتل روح التنافس بين العاملين تناسب المنظمات الكبيرة</p>	<p>تقلل من التساهل والتشدد في الحكم على التقييم. سهولة التطبيق وبسيطة النتائج قريبة من الموضوعية.</p>	<p>( عالي، متوسط، ضعيف ) ( منحني Bareto )</p>	<p>الإجباري</p>
<p>المشرف لا يقدم تغذية عكسية للعامل، صعوبة تصميم الاستثمارات (العبارات، الأوزان) ، تتطلب السرية (العبارات، الأوزان)</p>	<p>تجنب التحيز والتعميم (إخفاء معايير الأداء الفعلية عن المشرف)</p>	<p>قائمة معايير كل منها يتضمن 4 عبارات موزعة في ثنائيتين، إحداها تمثل صفتين مرغوبتين والأخرى تمثل صفتين غير مرغوبتين في الأداء، المقيم مجبر على اختيار ثنائية واحدة في كل معيار</p>	<p>الاختياري الإجباري</p>
<p>العيوب</p>	<p>المزايا</p>	<p>الكيفية</p>	<p>الطريقة</p>
<p>- تتطلب القدرة على التحليل وقوة الملاحظة والمتابعة المستمرة لتسجيل الأحداث - تجعل دور المشرف رقابي: ضجر العمال، تمسكهم الحرفي بقواعد العمل</p>	<p>- موضوعية ( تقييم السلوك الفعلي) - تعتمد أحداث واقعية - توفر معلومات مرتدة تفيد العاملين - تبرز نقاط قوة وضعف الأداء</p>	<p>تسجيل الأحداث الهامة التي ساهمت إيجابيا أو سلبيا في أداء العامل وتكرارها، يعطى لكل حادث وزن حسب أهميتها</p>	<p>الأحداث الدرجة</p>
<p>- تتطلب الوقت والجهد والخبرة لإعدادها وتحليلها - تتطلب معرفة دقيقة لانتقاء الأسئلة الدالة على الأداء</p>	<p>- موضوعية (ترتكز على سلوك العامل) - قليلة الأخطاء (الإجابة بنعم، لا) - لا يوجد تحيز (المشرف لا يعلم الأوزان)</p>	<p>قائمة أسئلة بأوزان نسبية حول سلوك العامل تتطلب الإجابة بنعم أو لا، يملأها المشرف ويحلها خبير.</p>	<p>قوائم المراجعة</p>
<p>- إمكانية تحيز المشرفين - الوقوع في الأخطاء (تعميم، تساهل) - قد تسبب استياء العاملين - عيب الهالة</p>	<p>- تمزج بين الصفات الكمية والكيفية - الشفافية والدقة - يمكن للعامل مناقشة نتائج التقييم (المشاركة) - تحسين العلاقة بين العاملين والمشرفين - ترتب العاملين على أساس درجات فعلية</p>	<p>- تضم معايير عن صفات وسلوك العامل المرتبطة بالأداء، - يتم جمع المعلومات عن أداء العامل لملء الاستمارة - تعطى للمعايير درجات</p>	<p>تقارير الكفاءة</p>

المنظمة

<p>- تتطلب خبرة ودراية عن العاملين والعمل - تتطلب أهداف محددة - صعوبة المقارنة بين العاملين</p>	<p>الحوار بين المشرف والعامل لاختيار المعايير بفعل المشاركة في إعدادها</p>	<p>يتم تحديد مستويات متوقعة الأداء ثم يقارن أداء كل عامل - بعد قياسه- بهذا المعيار .</p>	<p>معايير العمل</p>
<p>- صعوبة المقارنة بين العاملين (لكل منهم أهداف مختلفة) - تركيز على النتائج وليس تحسين الأداء مستقبلا - لا تستطيع التنبؤ بنجاح العامل في وظيفة أخرى - تعتمد على التقييم الكمي.</p>	<p>- توفر للعامل مقياس خاص محدد لأدائه قائم على متطلبات الوظيفة - تعطي الفرصة للعامل ليقوم نفسه - يلعب المشرف دور مساعد وشريك - تنمية مستوى العامل (تغذية مرتدة) - تشجع على الإبداع (العامل يقرر كيفية تحقيق أهدافه)</p>	<p>وضع أهداف لكل عامل وبالمقارنة بينها وبين النتائج يتم تقييم الأداء.</p>	<p>الإدارة بالأهداف</p>

المصدر: خديجة بن طبة، نادبة باسو، الظروف الفيزيائية وأثرها على أداء العاملين، مذكرة شهادة الماجستير في علم النفس

عمل وتنظيم، جامعة ورقلة، 2012/2011، ص 26.

يتلخص من الجدولين السابقين أن هناك أساليب كثيرة ومتنوعة لتقييم أداء العاملين، كما أن لكل طريقة مزاياها وعيوبها مما يتطلب من القائمين على تقييم الأداء الحذر في استعمالها، فالأفضل هو محاولة استعمال أكثر من طريقة ثم المقارنة بين نتائج التقييم مما يجعلها أكثر موضوعية وفائدة.

ثالثا: دور القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين.

ونظرا لأن موضوعنا الأساسي يتعلق بالقيادة الإدارية التي تتمثل وظيفتها في التأثير في المرؤوسين أو العاملين للعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وبما أن أداء العامل يعد الركيزة الأساسية في تحقيق هذه الأهداف، سنتناول الوسائل والأساليب التي يستخدمها القادة الإداريين في

المنظمة

رفع أداء في المنظمة ونظرا للدور الواسع للقادة الإداريين في المنظمة: تحفيز العاملين، مساعدتهم في إنجاز العمل، خلق روح الفريق بينهم، معالجة الصراعات التي تحدث بينهم، تغيير اتجاهاتهم السلبية نحو العمل والمنظمة.

1- دور القيادة الإدارية في تحفيز العاملين:

أ/- دور القائد في تحسين أداء الأفراد:

بما أن أداء المرؤوس يتوقف إلى حد كبير على المؤهلات والمهارات التي يمتلكها في مجال عمله، لذا يجب على القائد الإداري المساهمة في استغلال وتنمية هذه القدرات وذلك من خلال:

1

\* **التدريب والتعليم** : يجب عن القائد أن يساهم في تعليم وتدريب مرؤوسيه، سواء بأن يقوم بذلك بنفسه من خلال التكليف بمهام خاصة، المرافقة أثناء العمل بالتدريب والتوجيه والمتابعة أو تدوير الوظائف بين المرؤوسين.

\* **التوزيع** : يعني توزيع المرؤوسين على مهام ووظائف تناسب قدراتهم ومؤهلاتهم، وهذا يتطلب من القائد تحليل ودراسة مهارات ومعارف كل مرؤوس، ثم البحث عن الوظيفة التي تلاؤمه كي يشغلها.

\* **الملائمة**: أي يبقى المرؤوس في الوظيفة لكن يتم تحليل مكونات العمل قصد اكتشاف توليفة من المهام التي يمكن أن يكون أدائه مرتفعا فيها، هذه التوليفة تشمل: المعدات، الآلات، الأفراد، النفوذ،... الخ.

<sup>1</sup> - انس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص287.

المنظمة

\* **توفير الموارد:** يتمثل توفير الموارد في توفير الوسائل التي يحتاجها المرؤوس في أداء العمل، وهذا يتطلب من القائد أن يتابع المرؤوسين أثناء العمل، ويسمح لهم أن يعبروا عن مدى كفاية الموارد، فيسارع لتوفيرها لهم.<sup>1</sup>

**ب/- مقومات التحفيز الفعال:**

بعد عرضنا للدور الذي يلعبه القائد في تحفيز مرؤوسيه العمل من خلال تحسين قدرتهم، تقديم المساعدة والدعم أثناء العمل، نتساءل عن الشروط التي يجب أن يأخذها في اعتباره وحتى تجعل من عملية التحفيز تحقق أهدافها، ألا وهي رفع أداء المرؤوسين وتحقيق رضاهم الوظيفي، لذا يمكن تلخيص هذه الشروط في:<sup>2</sup>

\* يجب أن يكون هدف عملية التحفيز واضحاً، معروفاً ومحدداً، ألا وهو تحقيق زيادة محددة في الأداء وبدون ذلك فإن القائد لن يصل إلى نتيجة، إذ يصعب تحفيز الأفراد ودفعهم لتحقيق هدف غير واضح وغير محدد .

\* يجب اختيار أنواع الحوافز لرفع أداء العاملين بعد دراستها دراسة علمية واقعية، مما يجعلها تولد لديهم الرغبة في أداء العمل بشكل جيد للحصول على الحافز .

\* يجب أن يخضع القائد نظام التحفيز إلى المتابعة والتقييم السليم، حتى يكون القائد على بنية من النتائج التي تحقق منه.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 287.

<sup>2</sup> - نواف كنفان، القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 240.

## المنظمة

\*بالإضافة إلى الشروط السابقة لنجاح نظام تحفيز المرؤوسين، هناك من يضيف إليها

شروط أخرى لعل أهمها ما يلي:

- التعرف على المرؤوسين، حاجاتهم، مجالات اهتماماتهم، أنواع الحوافز التي تؤثر عليهم

ومن ثم استخدامها لتحفيزهم.

- يجب على القائد تنويع وتجديد الحوافز من فترة لأخرى حتى يكون المرؤوس مدفوعا لبذل

الجهد لرفع أدائه للحصول على الحافز المرغوب أو الجديد.

- حاجات المرؤوسين أحيانا تكون متناقضة فيما بينها. لذا عليه أن يعطي الأولوية لإشباع

الحاجات الجماعية، وينجح ذلك إذا أقتنع المرؤوسين أن الأهداف الجماعية مهمة لهم مثل

الأهداف الفردية.<sup>1</sup>

### 2- دور القيادة الإدارية في بناء فرق العمل:

يحتاج بناء عمل الفريق إلى الاتفاق بين أعضائه على توزيع العمل فيما بينهم وتحديد

مساهمة كل الأعضاء في المشاركة في أداء عبء العمل، هذا بالإضافة إلى الحاجة إلى تحديد

أسلوب جدولة العمل و المهارات التي يجب تطويرها، وكيف يمكن حل الصراعات وكيف تتخذ

وتعدل القرارات... الخ ، كل ذلك يتطلب القيادة الإدارية البناءة للفريق التي تعمل على الربط

والتنسيق بين أعضاء الفريق، نظرا لما يوجد بينهم من اختلافات في المهارات والمعتقدات ،

فيحدد القائد الجهد المطلوب من كل فرد على قدر ما يملكه من المهارات والقدرات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -نواف كنفان ، مرجع سابق، ص240.

<sup>2</sup> -ماجدة عطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، درا الشروق: عمان، 2003، ص158.

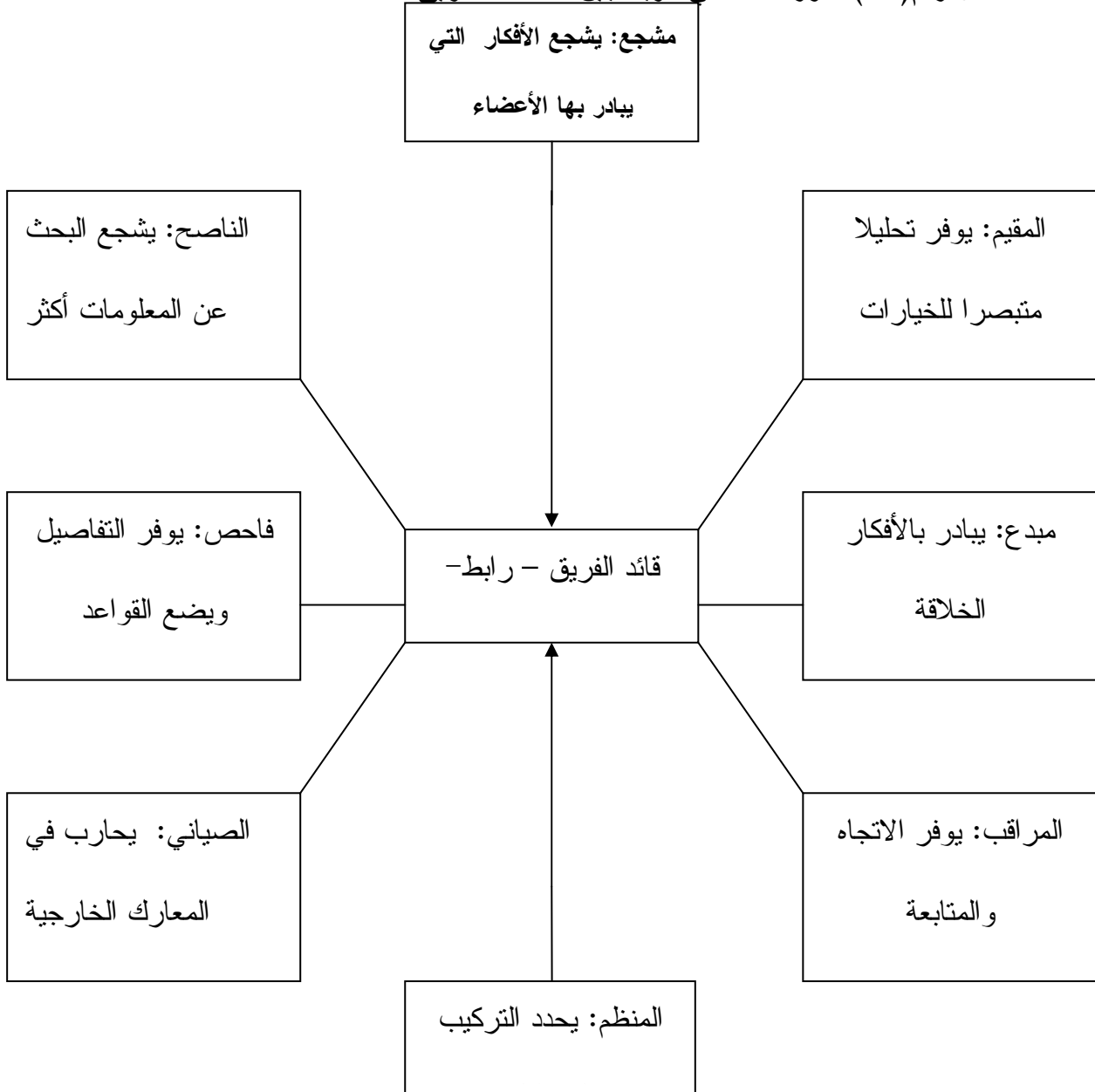


المنظمة

لذلك يجب أن يعرف القائد أعضاء الفريق جيدا حتى يوظف قدراتهم المتنوعة لخدمة الهدف

المشترك، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:<sup>1</sup>

الشكل رقم(04): دور القائد في الربط بين أعضاء الفريق



<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 158.

## المنظمة

نلاحظ من الشكل أن القائد من خلال وظيفة الربط والتنسيق، يتمكن من الاستفادة من مهارات أعضاء الفريق المتنوعة، مما يتطلب من القائد عناية فائقة لجمع هذا المزيج المتكامل من الأفراد في فريق متوازن وبصورة جيدة.

### \* دور القائد في تحسين أداء الفريق:

يتوقف أداء فريق العمل ومدى نجاحه على قائد الفريق، فالقائد الفعال هو الذي يحقق الحاجات الاجتماعية لأعضاء الفريق وحاجات المهام أو الأداء، كذلك يقوم القائد بتحديد أهداف طموحة وواضحة للفريق، بحيث يحظى بثقة أعضاء الفريق كما أنه يمارس تأثيره عليهم من أجل تحقيق أداء جماعي مرتفع مع تقديم المساعدة اللازمة لإنجاز ذلك. ومعنى ذلك أن القائد الفعال للفريق هو الذي يحدد قواعد العمل ومعايير الأداء ويستخدم مهاراته لمساعدة الفريق في حل المشاكل بغرض تحسين أداء الفريق، وذلك بإتباع الخطوات التالية:<sup>1</sup>

✓ توفير حوافز جماعية للفريق مثل العوائد المادية، الثناء والتقدير إضافة إلى الحوافز الفردية لأعضاء الفريق.

✓ منح الفريق الحرية الكافية لممارسة درجة أعلى من الاستقلالية، وذلك من خلال تفويض القرارات الهامة للفريق أو على الأقل مشاركته في اتخاذها.

✓ وضع قواعد السلوك والتصرف باعتبارها أكثر العوامل أهمية وتأثيراً على أداء الفريق، وتشمل طرح الأفكار والآراء بحرية، النقد الموضوعي للأداء، الاعتراف بالأداء المرتفع ومكافأته وغيرها.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 158.

## المنظمة

## 3- دور القيادة الإدارية في تغيير اتجاهات الأفراد:

يقصد باتجاهات الأفراد في العمل تلك المشاعر والميول السلوكية نحو جوانب العمل المختلفة أو مكانه أو الأفراد الذين يتم التفاعل معهم أثناء العمل، ومن الاتجاهات المرتبطة بالعمل نجد الرضا الوظيفي الذي تتعلق به العديد من الجوانب الهامة للسلوك مثل أداء العمل، التغيب، ترك المنظمة، الصراعات مع الآخرين.<sup>1</sup>

لذلك تعتبر دراسة اتجاهات المرؤوسين موضوعاً هاماً للقيادة الإداريين ليس فقط من أجل فهم تكوينها وأبعادها، بل من أجل تدعيم الاتجاهات الايجابية (الالتزام، الولاء للمنظمة، احترام الآخرين) وتغيير وتعديل على الأقل من الاتجاهات السلبية مثل الممارسات اللاخلاقية في العمل (التهاون، النفاق، التآمر، رفض قرارات القادة)

## أ/ - شروط القيادة لتغيير اتجاهات العاملين :

تساهم القيادة الإدارية خاصة العليا منها في تشكيل مجموعة القيم والمبادئ التي ترسي اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين في المنظمة، وكذلك تغيير الاتجاهات السلبية التي لا تتوافق ولا تساعد في تحقيق أهداف المنظمة، وتتم هذه المساهمة من خلال التزام القادة بالشروط التالية:<sup>2</sup>

\* التعرف على خصائص المرؤوسين المراد تغيير اتجاهاتهم.

\* القدرة على التأثير والإقناع بالاتجاهات الجديدة التي يرغب في غرسها فيهم.

<sup>1</sup> - احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 209

<sup>2</sup> - عايد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ط2، دار كليوباترا، القاهرة، 2000، ص 111.

## المنظمة

\* تهيئة معلومات صحيحة عن وضع المنظمة ومستقبلها.

\* تهيئة الفرصة لتجربة الاتجاهات الجديدة مثل الاتجاهات الإيجابية نحو نظام حوافز جديد.

ب- / أساليب القادة في تغيير اتجاهات العاملين :

حتى يحقق تغيير الاتجاهات هدفه في سلوك الأفراد، فإنه يحتاج إلى قوة تدفع هذا التغيير وتوجهه، وعادة ما تكون القيادة الإدارية هي قوة الدافعة فلا يمكن أن يحدث تغيير مخطط دون مساندة من القيادة وتدعيمها، وبالرغم من ذلك فإن القوة الدافعة ليس من الضروري أن تأتي من أعلى لأسفل، فقد تأتي من أسفل إلى أعلى أو في الاتجاهين وذلك كما يلي<sup>1</sup>:

\* التغيير من أعلى لأسفل :

يأخذ التغيير اتجاه خط السلطة حيث يستخدم القادة سلطاتهم في توجيه التغيير، وعادة ما يقوم القادة بتحديد المشكلات في اتجاهات المرؤوسين وتشخيصها ووضع الحلول لها ثم يتم توصيلها لهم لتنفيذها، فعندما يلاحظ القائد مثلا عدم احترام القانون الداخلي للمنظمة وضعف الانضباط، يقوم بدراسة أسباب هذا الاتجاه ليتخذ الإجراءات ويستعمل الوسائل الكفيلة بزيادة الانضباط داخل المنظمة، كما أن إدخال تكنولوجيا جديدة أو تنظيم جديد للعمل يتطلب تغيير اتجاهات المرؤوسين نحوها.

<sup>1</sup> - زاهد محمد دايري، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص117

## المنظمة

## \* التغيير من أسفل لأعلى:

قد يأتي التغيير من المستويات الإدارية الدنيا، فالمرؤوسون عندما يجدون أن بقائهم في المنظمة أو أن الحصول على الحوافز المادية والمعنوية مرهون بتحسين اتجاهاتهم إزاء المنظمة والزملاء فيها، فذلك يشكل دافعا على تغيير اتجاهاتهم ، وهذا النوع من التغيير صعب باعتبار أن الفرد لا يستطيع معرفة اتجاهاته التي تحتاج إلى تغيير وحتى إن عرفها فيصعب عليه تغييرها لأنها ميول واستعدادات نفسية. وعلى القائد هنا أن يعمل على معرفة هذه الاتجاهات وميول الأفراد لسلوكيات معينة بهدف تعديلها وتماشيا مع الأهداف المؤسسة مما يساهم في تحسين أدائهم.

## \* التغيير بالمشاركة :

تكون مسؤولية تغيير اتجاه المرؤوسين مشتركة بينهم وبين القائد، وهذا بأن يعمل مع مرؤوسيه على تشخيص المشكلات والسلبيات التي تعاني منها اتجاهاتها، أو الظروف الجديدة التي يجب عليهم تكيف اتجاهاتهم إزاءها، وهذا لا يتم إلا إذا امتلك القائد مهارات المشاركة، الاتصال، والتعليم التي تعرضنا لها في الفصل الثاني ، ويعتبر هذا الأسلوب أفضل الأساليب لتغيير الاتجاهات لأن مشاركة المرؤوسين تخلق فيهم الحماس والالتزام بالاتجاهات الجديدة بما أنهم شاركوا في تبنيها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص117.

المنظمة

---

خلاصة:

يشكل العنصر البشري أهم دور في المؤسسة باعتباره العامل الديناميكي المؤثر في عملية الإنتاج، أما العوامل الأخرى فهي بالدرجة الأولى التي يتحكم فيها العنصر البشري، حيث أن القرار الذي يتخذه الإنسان والعمل الذي يؤديه هو الأساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته، وهذا ما يجعل أداء الفرد سواء كان إداريا أو تنفيذيا هو الأساس في أداء المنظمة ككل.

وتعتبر القيادة الإدارية من أكثر العمليات تأثيرا في سلوك العنصر البشري في المنظمة، فهي تؤثر في أداء الأفراد ورضاهم عن العمل وتعتبر محورا رئيسيا للعلاقة بين القادة الإداريين والمرؤوسين حيث أن القائد يساهم بشكل كبير في خلق التعاضد في العمل على إدارة الصراعات داخل الفريق وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.



## الميدانية

## تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الجانب النظري إلى السمات التي ينبغي أن تتوفر في القائد الإداري ، والنمط القيادي الذي يستحسن أن يستخدمه للتأثير في مرؤوسيه لدفعهم للعمل نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فإن كل ذلك يبقى مجرد مفاهيم نظرية إذا لم ننتقل إلى الميدان لاكتشاف مدى توافر كل الأساليب والسمات القيادية في القادة ومدى تأثيرها على أداء العاملين على مستوى المؤسسة، حيث أن النظرية بدون تطبيق ليس لها قاعدة، كما أن التطبيق لا يمكنه أن يأتي من فراغ، بل يعتمد على مجموعة من الأطر النظرية لذلك كان من المنطقي أن نخصص هذا الفصل الرابع والأخير لدراسة القيادة الإدارية في إحدى المؤسسات الصناعية، وقد وقع اختيارنا على شركة سونطراك كأحد أهم المؤسسات الوطنية التي استطاعت الصمود أمام المنافسة القوية التي فرضها منطلق اقتصاد السوق، وهو ما ألقى على القيادات الإدارية في سونطراك مسؤولية ثقيلة لقيادة هذه الجهود وتوجيهها ، عن طريق التأثير في المرؤوسين من أجل حثهم على رفع الأداء والإخلاص في العمل ، إلى أي مدى نجح قادة سونطراك في هذه المهمة ، وللإجابة على هذا التساؤل لجأنا إلى طريقة الاستبيان في جمع المعلومات بشكل أساسي إضافة إلى مقابلة القادة الإداريين ومرؤوسيه، إلا أنه أمام بعض الآراء والمعلومات المتناقضة بين المجموعتين عن دور القيادة الإدارية في شركة سونطراك

للإجابة على الإشكالية الجزئية لهذا الفصل نقترح تقسيمه إلى العناصر التالية: الإجراءات المنهجية للبحث، ثم عرض وتحليل نتائج الدراسة.



## الميدانية

## أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة

## 1- الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسات الاستطلاعية هي تمهيد للدراسة الفعلية لأي بحث يمكن من خلالها تحديد ملامح الدراسة والكشف عن مجرياتها والتطرق إلى الهدف المقصود من خلال البحث والتقصي وتمثل هذه الدراسة في شركة سونطراك قاعدة الإمدادات -تقرت- وقد قسمت دراستنا الاستطلاعية إلى مرحلتين: **المرحلة الأولى:** ودامت من (17مارس إلى 21 مارس)، في هذه المرحلة زيارة شركة سونطراك-تقرت- كمرحلة كشفية استطلاعية على ظروف عمل المؤسسة وإعداد العمال، تم من خلالها التعريف بموضوعنا وانتقاء معلومات حول نظام المؤسسة وثم التنقل بين مصالح المؤسسة.

**المرحلة الثانية:** ودامت من (24مارس إلى 29مارس) في هذه المرحلة أجريت دراسات مع رئيس قاعدة الإمدادات سونطراك-تقرت- حيث شرح لنا طريقة العمل داخل الشركة والنمط الذي يفضله لتسيير مؤسسته كما قمنا بلقاءات مع رؤساء المصالح وبعض العمال

## 2- التذكير بتساؤلات الدراسة:

- أ/- هل يعطي القادة الإداريين الاهتمام اللازم بالعمل والعاملين في المؤسسة.  
ب/- هل توجد سمات تتوافر في القادة الإداريين لرفع أداء العاملين في المؤسسة.

## 3-مجالات الدراسة:

أ/- **المجال المكاني:** لقد أجريت الدراسة الميدانية لموضوع بحثنا في شركة سونطراك قاعدة الإمدادات تقرت، تقع قاعدة الإمدادات سونطراك -تقرت- ورقلة دائرة تقرت بلدية الزاوية العابدية  
يحدّها:

## الميدانية

شمالاً: مؤسسة الحبوب.

جنوباً: ALPHA PIPE .

شرقاً: طريق معبد + ثانوية لزهاري التونسي + السوق الأسبوعي.

غرباً: الطريق الوطني رقم 05.

تحتوي قاعدة الإمدادات سونطراك -تقرت على 136 عاملاً من بينهم 06 عاملات موزعات حسب التخصص فمنهم من هي في مجال البيئة والأمن الصناعي، ومنهم 03 في مصلحة الإدارة العامة ومنهم 01 في مصلحة الشؤون الاجتماعية ومنهم 02 في سكرتارية.

تعتبر قاعدة الإمدادات سونطراك -تقرت SH-AMONT-DP-DAT-TAA هي حلقة الوصل بين المديرية المركزية بحيدرة وباقي النواحي الأخرى التابعة لشركة سونطراك، حيث تخزن بها الأنابيب والسلع القادمة من مختلف الموانئ(سكيكدة، جيجل...الخ) ، والتي يتم نقلها بواسطة السكك الحديدية وشاحنات النقل حيث تقوم القاعدة بتخزين هاته الأنابيب والسلع وتنظيمها ومراقبتها ومن ثم إرسالها إلى مختلف النواحي وفق الخطط الموضوعية.

**\*نبذة عن المؤسسة:**

صدر قرار تأسيس سونطراك المركزية عام 1963 وتبعاً للقانون رقم 16-963 المؤرخ ب: 1963/12/31 وفي يوم 1966/09/22 وحسب المادة 66-296 تم إعادة هيكلة المؤسسة في ميدان

المحروقات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -مصلحة الإدارة: 2012

## الميدانية

وكلمة سونطراك مركبة من مجموعة مفردات وتعني : الشركة الوطنية للنقل والتسويق محروقات  
وبما إن مركز الاستخراج الرئيسي هم الجنوب الصحراوي، قررت المؤسسة المركزية التوسع إلى  
أقسام والأقسام بدورها إلى مديرية جهوية.

ومن بين هذه الأقسام قسم الإنتاج الذي تنتمي إليه مديرية النقل والتموين لقاعدة الأنابيب تقرت التي  
أنشئت في جويلية 1975 والسبب الذي يعود إليه إنشاء القاعدة هو كون جل الأنابيب المستوردة تنقل  
بواسطة عربات السكة الحديدية وأخر نقطة تتوقف عندها السكة الحديدية هي منطقة تقرت فكان لها  
الحظ الوفير في أن تكون بها قاعدة توزيع الأنابيب إلى 11 منطقة: حاسي مسعود، حاسي الرمل،  
قاسي الطويل، عين اميناس...الخ

تحتوي قاعدة الأنابيب تقرت على حوالي أكثر من 800 نوع من الأنابيب نظرا لاختلاف سمكها  
والمعدن المستخدم في صنعها كما تم تقسيم جل الأنابيب إلى ثلاثة أقسام حسب غرض الاستعمال وهي  
كالتالي:

-أنابيب لإنتاج البترول والغاز (التوبينج) Tubing .

-أنابيب الحفر(الكزينغ) Crining .

-أنابيب للإيصال Line pipe .

-نشاط قاعدة الإمدادات سونطراك- تقرت-:

يقتصر نشاط المؤسسة على استقبال الأنابيب المرسلة ومن ثم تخزينها وبعد ذلك مرحلة الإمداد أو

الإرسال ا بان نشاط المؤسسة ينقسم إلى مرحلتين

أ/-مرحلة التخزين للسلع(الأنابيب)ب/- مرحلة إرسال أو إمداد هذه السلع

**\*أهداف المؤسسة:**

## الميدانية

- تخزين العتاد في القاعدة والمحافظة عليه من كل الأخطاء وضمان سلامتها.
- تحسين مردودية الإنتاج وتوفير مناصب العمل (تخص أصحاب المنطقة)
- ضمان سهولة تمويل العتاد وتوزيعه الى مختلف النواحي.<sup>1</sup>

### \* مصالح المؤسسة ومهامها:

من الهيكل التنظيمي لقاعدة الإمدادات سونطراك-نقرت-، سوف نتطرق إلى المصالح التي تقوم عليها القاعدة وذلك في الأتي:<sup>2</sup>

- **رئيس القاعدة Chef de base:** وهو المسؤول على القاعدة حيث يسهر على السير الحسن لأمرها الداخلية والخارجية ومن بعض مهامه حضور الاجتماعات الدورية والطارئة بالمديرية المركزية بحيدرة، بإمضاء الوثائق بمختلف أنواعها، والإشراف على رؤساء المصالح، ويعين رئيس القاعدة من طرف القاعدة المركزية.

- **الأمانة والسكرتارية:** وهي الجهة المسؤولة عن التنسيق الجيد داخليا بين المؤسسة والعمال وخارجيا بين المؤسسة والمحيط الخارجي ، ومن مهامها الحرص على جدولة مواعيد المدير وتنظيم وبرمجة كل الأعمال الخارجية كانت أو داخلية مثل الاجتماعات والمحافظة على أسرار المؤسسة.

<sup>1</sup>-مصلحة الإدارة العامة، 2012.

<sup>2</sup>-مصلحة الإدارة العامة، 2012.

## الميدانية

-مصلحة العتاد **Service matériel**: وهي المصلحة المختصة بكل العتاد الذي يدخل ويخرج من المؤسسة من آلات، شاحنات، وأنابيب كما تسهر على السير الحسن للاستقبال والتسيير التقني للأنابيب وينتزع من هاته المصلحة فرعين وهما:

- **فرع الاستقبال التقني للأنابيب Réception**: وهو الفرع الذي يقوم باستقبال الأنابيب التي جاءت من الموانئ والقيام بتخزينها وجردها.

- **فرع التسيير التقني للأنابيب Expédition**: حيث يقوم موظفي هذا الفرع على التسيير التقني للأنابيب بإعادة تصنيفها حسب المعايير المعمول بها (النوع، القطر، الطول..). وتصديرها إلى النواحي المجاورة.

-مصلحة تسيير المخزون **Service gestion destock**: وتنقسم إلى فرعين هما:<sup>1</sup>

- **فرع تسيير المخزون Service gestion destock**: عن جميع البضاعة التي تدخل إلى القاعدة يقوم بتسييرها هذا الفرع وذلك بحساب كل ما دخل وما خرج من القاعدة وتملا هذه في فتورات خاصة، ويقومون بعملية إحصاء عامة تكون كل شهر تنقل إلى المديرية المركزية.

- **فرع المخازن Section de magazine**: حيث يقوم هذا الفرع بتخزين البضاعة التي تدخل إلى القاعدة إلى أن يحين وقت نقلها إلى الجهات المعنية وذلك حسب الطلبية وبالإضافة إلى ذلك تعطى رموز وأرقام لكل نوع من الأنابيب لتسهيل عملية التخزين، كما تعتمد هذه المصلحة في عمليات التخزين على فاتورات خاصة.

<sup>1</sup>-مصلحة الإدارة العامة، 2012.

## الميدانية

-مصلحة النقل **Service transport**: وهي مصلحة تقوم بتسيير النقل وذلك بالإشراف على شحن البضاعة وتفريغها، ومتابعة الآلات التي تقوم بالشحن والتفريغ، كما أنها تعمل على صيانة العتاد المتحرك وعملية الغسل والتشحيم و التلحيم....الخ، وتهتم كذل بالمواد اللازمة لتشغيل العتاد وهي كذلك المصلحة المسؤولة على النقل بالقاعدة وتتفرع إلى 03 فروع:

### • فرع الصيانة **Section maintenance**: تعمل على صيانة العتاد المتحرك والغسل

والتشحيم و التلحيم وتهتم كذلك بالمواد التي تستعمل لتشغيل العتاد وتصليح المتقوية.

### • فرع تسيير النقل: وتهتم هذا الفرع ب:

✓ تسيير العمال وتوجيههم فيما يخص كيفية تقسيم العمال إلى جماعات حسب نوعية العمل.

✓ ويهتم أيضا بدراسة التكاليف في حالة إذا تعطلت الأجهزة

✓ تموين الوقود وضبط القوائم الاستهلاكية

✓ انجاز التقارير اليومية والشهرية.

### • فرع الاستغلال النقل: يهتم هذا الفرع بإحصاء جميع وسائل النقل الداخلية

والخارجية، وحمولة كل وسيلة ونقل لإعطاء تقرير شهري لجميع وسائل النقل

الداخلية والخارجية من المؤسسة.

• تهتم بمتابعة كل حركات التموين عن طريق الشاحنات أو السكك الحديدية.

• البرمجة السنوية لتعيين آلات التشغيل حسب طلب المصلحة.

• برمجة وتحضير السيارات والحافلات لنقل العمال أو مهمة ما.

## الميدانية

-**مصلحة الأمن الصناعي:** وهي المصلحة والجهاز الذي يقوم بالحفاظ على الأمن وسلامة العمال والعتاد المتواجد داخل القاعدة وهناك نوعان داخلية وخارجي، كما أنها عبارة عن مجموعة من النشاطات لحماية العمال والممتلكات من الأخطار والحوادث وهي مصلحة المعنية بالدراسة وسنتطرق إلى دراستها، تحتوي على 3 فروع وهي : الوقاية ، التدخل، البيئة.

• **فرع الوقاية La prévention**: وهي الفرع المكلف بالوقاية والمراقبة اي مراقبة العمال وأماكن العمل وتوعية العمال حول الطبيعة والأخطار الكامنة فيه، اذ يتكون من 3مجموعات عمل والتي تعمل بنظام 3/8 أي كل مجموعة تعمل 8ساعات تقسيما 3اسابيع عمل بأسبوع راحة.<sup>1</sup>

• **فرع التدخل L'intervention**: وهو الفرع المكلف بالتدخل في حالة حدوث أي شيء أو وقوع حادث ما، تتواجد في المؤسسة في أوقات العمل أي من 8صباحا إلى 16 مساء.

• **فرع البيئة L'environnement** : وهو الفرع الذي يهتم بالمحيط المؤسسة ونظافتها ومن جانب التلوث ، إذ يقوم بجمع البقايا والمهملات من مكان العمل وتصنيفها والتخلص منها لأنها تشكل خطرا على المؤسسة عامة وعلى العمال خاصة.

### ✓ مهام مصلحة الأمن الصناعي بالمؤسسة:

- حماية ممتلكات المؤسسة والعمال .
- الوقاية من إصابات وحوادث العمل.
- تقوم بعملية تقييم الأخطار.

<sup>1</sup>-مصلحة الإدارة العامة،2012.

## الميدانية

➤ تفادي الأخطار والأخطاء في ميدان العمل .

➤ إجراء تقييم عام للحوادث التي وقعت في المؤسسة وتحديد الأخطاء والمشكل وإيجاد حلول ومقارنتها مع سابقتها لكي لا تكرر .

### ✓ الوسائل المستخدمة:

تمتلك المؤسسة وسائل مختلفة تستعمل حسب استعمالها في الوقاية والحماية من الإصابات والحوادث المهنية وهي كالتالي:<sup>1</sup>

➤ **BAC** : وهو عبارة عن خزان مليء بالماء

➤ **Extenteur** : وهي مطفأة الحرائق وتوجد نوعان Extenteur mobil et extenteur tractable

➤ **Réseau entiansonti**: وهي شبكة مائية ضد الحرائق موجودة في كل أرجاء المؤسسة وذلك لتسهيل عملية إطفاء النار في حالة وجود حرائق.

➤ **Point d'alumation**: وهي عبارة عن مضخات كبيرة من الماء

➤ **Pompe d'eau**: عبارة عن مضخات كبيرة للماء .

-**مصلحة الإدارة العامة**: وهي المصلحة التي تعمل على التسيير الإداري ومتابعة المسار المهني للموظفين وكذلك المصادقة على القرارات الخاصة ، وبذلك تعتبر العمود الفقري للقاعدة حيث تحتوي على 25 موظف موزعين على فروعها .<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-مصلحة الإدارة العامة، 2012.

<sup>2</sup>-مصلحة الإدارة العامة، 2012.



## الميدانية

• **فرع التسيير الإداري:** وهو يعمل على تغطية جانب كبير من الأعمال الإدارية التي تخص المستخدمين يسهم هذا الفرع على أعداد وتنفيذ مخطط الموارد البشرية كل سنة، بالإضافة إلى ربط العلاقات مع مصالح الأخرى، ومن مهام هذا الفرع تنظيم المسابقات والاختبارات المهنية وإعداد القوائم الاسمية خلال كل سنة ومتابعة المسار المهني للموظفين والعمال من تاريخ توظيفها إلى غاية إحالتهم إلى المعايينة.

• **فرع الشؤون الاجتماعية:** وهو اعد فروع المصلحة ، ويهتم بالجانب الاجتماعي للموظف كتعويضات الدواء والحوادث في العمل والأمراض المهنية والمنح العائلية والتقاعد بأنواعه، والإعلان عنه وتسجيله في الضمان الاجتماعي وله علاقة كبيرة مع هيئة الضمان الاجتماعي ، حيث يسهم موظفي هذا الفرع على إرضاء العمال لان الجانب الاجتماعي لدى الموظف يلعب دورا كبيرا في رفع معنوياته وبالتالي رضاه عن عمله ، وان عدم قيام هيئة الضمان الاجتماعي بمهامها يعود على الفرع من طرف العمال الذين دفعوا وثائقهم كاملة .

• **فرع المقتصدية:** ويضم الإطعام والعيادة والأشغال والصيانة.

✓ **الإطعام:** نظرا لتوقيت العمل الذي تنتهجه القاعدة بتقوت وهو وقت دائم من الساعة

8.00 صباحا إلى 16.00 مساء

حيث يتواجد بالقاعدة مطعم يقدم وجبات الغذاء ابتداء من الساعة 11.00 صباحا ، الإشراف عن

المطعم من طرف شركة خاصة تدعى بيات للطعام Bayat catring

إذ يستوجب عليها إحضار المستلزمات على عاتقها من عمال وآلات وأواني ..الخ

## الميدانية

وبعدها ترسل الفاتورة مباشرة إلى المديرية المركزية من اجل تسديدها، بعد أن كانت القاعدة تبعث بالطلبية إلى حاسي مسعود وكان هذا قبل 2006/02/11 وهناك رقابة دورية على المطعم كل عام من طرف المديرية المركزية وهذا من اجل سلامة الموظفين بعد ساعات عمل شاقة.

✓ **العيادة:** وهي عبارة عن عيادة مصغرة تقدم فيها ابسط المهام كالحقنة أو تقديم مسكنات للألام الرأس وتعقيم الجروح البسيطة وتغيير الضمادات ، ويقوم ممرض الإشراف عليها وعند احتياجه لمستلزمات يعد طلبيته إلى **CADOS**.

تحتوي العيادة على سجل يضم كل العمال باسمه ويسجل اليوم الذي قام بالمراقبة الطبية ، ولدى العمال القاعدة سونطراك مراقبة طبية كل عام ويقوم الممرض بتحديد تقرير سنوي يحتوي على عدد المرضى الذين يعانون من مرض مزمن ونوعه لإخبار الجهة المعنية وتتكون العيادة من غرفة علاج بها سرير وطاولة للعلاج ومكتب ممرض.

• **فرع الأشغال والصيانة:** حيث يقوم هذا الفرع بالأشغال المختلفة داخل القاعدة وصيانة معداتها وذلك من اجل السير الحسن.

✓ **العطل :** تهتم مصلحة الإدارة بموظفيها وذلك بتوفير العطل وهي <sup>1</sup>:

➤ عطل الأمومة: 14 أسبوع.

➤ عطل الوفاة: 3ايام.

➤ عطل الازدياد: 3ايام – ويمنح للعامل مبلغ مالي يقدر ب 3000دج.

➤ عطل الزواج: 3ايام ومبلغ مالي 2000دج.

<sup>1</sup> -مصلحة الإدارة العامة، 2012.

## الميدانية

➤ العطل السنوية: ومدتها 45 يوما.

➤ عطل المناسبات الدينية والوطنية<sup>1</sup>.

## ب/- المجال الزماني:

بعد قيامنا بالدراسة الاستطلاعية في شركة سونطراك قاعدة الإمدادات -تقرت- تمكنا من معرفة عدد أقسام ومصالح خاصة بالشركة سونطراك قاعدة الإمدادات-تقرت-، تمكنا من معرفة عدة أقسام ومصالح خاصة بالشركة وهذا بمساعدة رئيس القاعدة وبعض المرؤوسين والقادة، وبعد تحديد العينة بدأت الدراسة الميدانية ، وقد قسمت إلى المراحل التالية:

1أفريل 2013: تاريخ تطبيق احد أدوات جمع البيانات وتمثلت في اللقاءات التي أجرناها مع الناطق الرسمي للمؤسسة وبعض موظفيه والتي زدونا بمجموعة قيمة من المعلومات حول الموضوع المدروس.

10أفريل 2013: تاريخ توزيع الاستبيانات على المحكمين و تم إرجاعها يوم 14 أفريل 2013.

16أفريل 2013: تاريخ توزيع الاستبيانات على عينة البحث.

25أفريل 2013: تاريخ إرجاع الاستبيانات بعد ملئها من طرف المبحوثين .

## ج/- المجال البشري:

مجتمع الدراسة هم جميع الأفراد الذين يدخلون في حيز نطاق البحث، تقام عليهم الدراسة وتستجلب من عندهم مادة البحث العلمي عن طريق مختلف أدوات جمع البيانات، وهذا بتناول جزء واختيار عينة من بعض أفراد المجتمع المدروس بحيث تحمل هذه العينة على جميع الخصائص والصفات التي تتوافر في كل المجتمع الأصلي.

<sup>1</sup>-مصلحة الإدارة العامة، 2012.

## الميدانية

ويعتبر منهج البحث من المصادر الأساسية التي نحصل منها على البيانات بشكل مباشر ويتميز هذا النوع من المصادر بالدقة والثقة والمصداقية في البيانات لان الباحث نفسه الذي يقوم بجمع البيانات المفردة محل البحث مباشرة وبدقة وساطة ولان هذه البيانات تعكس الواقع الحقيقي للظاهرة المبحوثة وتبتعد عن العموميات والمعلومات العامة التي تستقي من مصادر ثانوية والتي عادة ما تتصف ببياناتها بأنها ذو قيمة من قيمة البيانات التي تستخدم مباشرة من مجتمع البحث.<sup>1</sup>

حيث يلاحظ ان اغلبية المستخدمين يعملون بصفة دائمة والقليل فقط منهم يعمل بصفة متعاقد، ويتوزع هؤلاء المستخدمين على المصالح والأقسام التالية:

مصلحة تسيير المخزون، مصلحة النقل، مصلحة العتاد، مصلحة الادارة العامة، واخيرا مصلحة الامن الصناعي،(أنظر الملحق رقم(02)).

بصفة عامة من خلال انتقائنا لعينة البحث كنا نقصد تجزئة من الأفراد وهو العمال المنتجون والذين يدخلون في علاقات إنسانية مع المشرفين الذين يقودوهم ويسهرون عليهم وعلى سير العملية الإنتاجية كما هي مخطط لها حسب المعايير المسطرة وعلى هذا الأساس فقد كان مجتمع الدراسة هم جميع العمال الذي يعملون في مصلحة الإدارة العامة.

هذا فيما يخص نوع العينة وكيفية انتقائها واختيارها ،أما فيما يخص حجم ونسبة العينة فقد قمنا عمدا بحصر ومسح جميع عناصر قسم مصلحة الإدارة العامة- عمالا وقادة- أي إجمالي عدد العمال مصلحة الإدارة العامة والمقدر عددهم في الشركة ب 120عاملا -115عامل-، -5رؤساء مصالح- يعملون في المصلحة، وقد أخذنا جميع الوحدات بدون أية حسابات أو اعتبارات أو استثناءات وهذا

<sup>1</sup>-موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات علمية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبية للنشر الجزائر، 2004، ص102.

## الميدانية

نظرا إلى التجانس بين عناصر مفردات البحث وصغر حجم المصلحة ومن الممكن والمتاح تطبيق الدراسة الميدانية على جميع وحداتها.

## 4- المنهج المستخدم في الدراسة:

قبل البدء في تعريف المنهج المتبع وهو منهج الوصفي التحليلي ، لابد من التعريف أولا بمفهوم المنهج: فهذه الكلمة مشتقة من النهج ومعناه الطريق أو المسار وعليه فالمنهج لغويا: يعني وسيلة محددة توصل إلى غاية محددة

كما يعرف بأنه الطريق التي يتبعها الباحث في دراسة لاكتشاف الحقيقة والإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها البحث.<sup>1</sup>

والمنهج العلمي هو: خطة منظمة لعدة عمليات ذهنية وحسية، بغية الوصول إلى كشف حقيقة أو التحقق من افتراضات معينة.<sup>2</sup>

وهذا فقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي في دراستنا باعتباره يتناسب مع تحديد العلاقات الارتباطية بين المتغيرات فالمنهج الوصفي: "يهتم بما هو كائن أي الوضع الراهن أو الحادثة فهو يصف خصائصها ومركباتها ويصف العوامل التي تؤثر عليها والظروف التي تحيط بها، فيمكننا هذا من التنبؤ والاستنتاج بالأوضاع المستقبلية التي ستؤول إليها الظاهرة كما يعرف بأنه: عبارة عن طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها ، فهو وصف دقيق تفصيلي وتحليلي لظاهرة أو موضوع محدد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> -محمد شفيق، البحث العلمي: الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث: الإسكندرية، 1990، ص3.

<sup>2</sup> -حلمي أحمد الوكيل، محمد أمين حنفي، البحث العلمي الأسس، التنظيمات، التطوير، مكتبة انجل المصرية-مصر، 2000، ص1.

<sup>3</sup> -كامل محمد المصري، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ط1، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص95.

## الميدانية

وعلى هذا الأساس فقد تم إتباع خطوات المنهج الوصفي على موضوع دراستنا وفق الخطوات الآتية:  
-الشعور بمشكلة البحث من خلال ربط المتغيرين -القيادة الإدارية ، أداء العاملين- بما يخدم العامل والمشاكل في محيط العمل.

-تحديد مشكلة البحث وصياغتها من خلال التساؤل الرئيسي:

\*كيف تؤثر القيادة الإدارية على أداء العاملين؟

-وضع الافتراضات أو المسلمات التي تجسدت في دراستنا في تساؤلين فرعيين.

-اختيار العينة التي سيجرى عليها الدراسة باعتماد على العينة القصدية.

-اختيار أدوات البحث والتي جسدت في هذا البحث من خلال المقابلة المفتوحة والاستمارة المكونة من محورين وفق التساؤلين الاتنين ، ثم تليها مرحلة جمع البيانات لنصل إلى نتائج و إستخلاصات مصنفة على شكل جداول محللة.

### 5-أدوات جمع البيانات:

\***الاستمارة:** تعتبر الاستمارة من أهم أدوات في جمع البيانات نظرا لطابعها البنائي من حيث إعطائها فرصة للباحث بان تحدد البيانات المطلوب دمعها بأسئلة محددة، إما مغلقة أو مفتوحة، كذلك السماح للمبحوثين بالتفكير وتحديد الأجوبة الملائمة المطروحة وتعرف الاستقصاء التجريبي أي إجراء بحث ميداني عليها ، على مجموعة محددة من الناس وهي وسيلة الاتصال الرئيسية بين الباحث والمبحوثين وتحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص القضايا التي تريد معلومات عنها من المبحوث

## الميدانية

الهدف من الاستمارة هو التأكد من صحة الفرضيات ، وعليه تعد بناء وصياغة أسئلة الاستمارة اعتمادا على الأستاذة المشرفة، وكذلك رأي المحكمين، وقد تضمنت عدة أسئلة بحيث كان البعض منها أسئلة مغلقة والبعض الآخر أسئلة مفتوحة وتم تقسيم هذه البيانات إلى 03 بنود:

**البند الأول:** احتوى على 6 أسئلة متعلقة بالبيانات العامة الخاصة بالمبحوث.

**البند الثاني:** ضم 12 سؤالا وهي بيانات متعلقة بنمط القيادة الإدارية السائدة في المؤسسة.

**البند الثالث:** ضم 14 سؤالا خاص بالسمات القيادة الإدارية التي تتوفر في المؤسسة وفي يوم 21 افريل 2013 تم توزيع الاستمارة على العمال والقيادة الإداريين. وفي يوم 24 افريل 2013 قمنا بجمعها وتحليل وتفرغ بياناتها.

**6- الأساليب الإحصائية المستخدمة:**

لتحقيق أغراض البحث العلمي تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب والتي من خلال نتائجها تم التحليل والتفسير.

**1-التكرار:** هو إحدى الطرق التي تتمكن بواسطتها تنظيم البيانات أو المفردات بحيث تمثل هذه المفردات عدد المشاهدات.<sup>1</sup>

**2-الجدول التكرارية:** إذا أرفقنا بكل قيمة المتغير الإحصائي سواء منه متقطع أو المستمر بعدد المشاهدات مع الترتيب التصاعدي ووضعناه في جدول يسمى هذا الجدول بالجدول التكراري قيمه:  
أ/-قيم المتغير الإحصائي سواء المتقطع أو المستمر.

ب/-عدد المشاهدات وتسمى بالتكرار المطلق.

<sup>1</sup>-فوزي غرابية، فهم دهمس، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص51.

## الميدانية

3- النسبة المئوية: وهي الوسيلة الأكثر شيوعا واستخداما وهي باختصار نصيب كل فئة من كل مئة فرد في المجموع الكلي والنسب المئوية في أي حالة ما هي إلا نسب تقيئة مضروب في مئة، والميزة الرئيسية لهذا الأسلوب انه تجنب الباحث التعامل مع الكسور الصغيرة وجدير بالذكر مجموع النسب يساوي 100%<sup>1</sup>.

ثانيا: عرض وتحليل نتائج الدراسة

## 1- تفرغ وتحليل البيانات

أ/- عرض وتحليل البيانات الشخصية:

جدول رقم (01) يوضح توزيع مفردات العينة حسب الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	18	85.72
أنثى	03	14.28
المجموع	21	100

يتضح من خلال الجدول أن توزيع العمال يشمل كل من الجنسين، حيث بلغت نسبة الذكور 85.72% ، والإناث 14.28% ، ويرجع هذا التفاوت إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة وكذا اعتماد المؤسسة الجزائرية على جنس الذكور أكثر من الإناث ، وذلك ربما للقدرات التي يتميز بها الذكر عن

<sup>1</sup>-مختار محمد عبد الله، فاطمة عبد السلام شريبي، أساسيات الإحصاء الاجتماعي، دار غريب للطباعة، ط1، القاهرة، 1999، ص33.



## الميدانية

الأنتى، وبسبب طبيعة التركيبة الفيزيولوجية لكليهما، ونقص العنصر النسوي داخل الشركة يعود كذلك إلى بعد المكان وحالة التلوث الناتجة عن الروائح الكيميائية عند صناعة الأنابيب، حيث اغلبهن يشتغلن في الإدارة العامة وكعاملات نظافة.

## جدول رقم (02) يوضح توزيع مفردات العينة حسب السن:

السن	التكرار	النسبة المئوية
140-31]	06	28.57
149-40]	11	52.38
158-49]	04	19.05
المجموع	21	100

يبين الجدول توزيع مفردات العينة حسب السن، وثم تقيئة ما تم التحصل عليه من بيانات بعد توزيع الاستبيان على المبحوثين، حيث تم الاعتماد على مدى طوله 09 وذلك للحصول على أكبر الجزيئات التي تتراوح في هذا المجال وفق القانون التالي:

$$\text{المدى} = \text{أكبر قيمة} - \text{أصغر قيمة} ، \text{ المدى} = 31 - 58 = 27$$

$$\text{المدى} = 27$$

## الميدانية

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{عدد الفئات}}{3} = \frac{9}{3} = 3$$

كما يوضح الجدول اغلب المبحوثين 52.38%، يرتكزون في الفئات العمرية الواقعة بين [40-49]، وضعف فئة التي تتراوح أعمارهم بين [49-158] ، بنسبة 19.05% ، ويرجع ذلك لاعتماد المؤسسة على عمل الكبار في السن نظرا لخبرتهم الطويلة في مجال العمل ،حيث نجد أن أغلبية هؤلاء الموظفين متقاعدين من مناصب مهمة ويرجع سبب اعتماد المؤسسة هذه السياسة إلى الاستفادة من خبرة هؤلاء المبحوثين للرفع من إنتاجية المؤسسة وحصولها على مكانة رائدة في السوق إضافة إلى اعتمادها على فئة الشباب بين [31-140] سنة والتي تمثل فئة المنتجة والمقبلة على العمل

## جدول رقم (03) يوضح مفردات العينة حسب الفئات المهنية:

البيان	التكرار	النسبة المئوية
الإطارات	03	14.28
أعوان التحكم	14	66.67
أعوان التنفيذ	04	19.05
المجموع	21	100

نلاحظ من هذا الجدول أن المؤسسة تعتمد على عمال أعوان التحكم بالدرجة الأولى 66.67%، نظرا لطبيعة نشاطها، فهي مؤسسة تحكمية واردة المركزية تقع في الجزائر العاصمة، كما تحتوي على أعوان التنفيذ والتحكم نظرا لارتباطها وعلاقتها في العمل مع القادة .

## الميدانية

والملاحظ أن شركة سونطراط -قاعدة إمدادات تقرت- تركز بالدرجة الولي على الإطارات المهنية، وذلك نظرا لطبيعة عمل المؤسسة التي تتطلب موارد بشرية فينة ومتخصصة لتعقد التشكيلة التنظيمية التي تفرض تنوع في الإطارات ، إضافة إلى أنها تشتت مستوى تعليمي ، ذلك أن المهام الإدارية للقاعدة تركز على الدقة والتخصص والقدرة على التحكم من اجل ضمان السير الحسن للشركة .

جدول رقم(04) يوضح توزيع مفردات العينة حسب الأقدمية في المؤسسة:

البيان	التكرار	النسبة المئوية
[1-10 سنة]	06	28.57
[10-20 سنة]	04	19.04
[20-30 سنة]	10	47.62
أكثر من 30 سنة	1	4.77
المجموع	21	100

## الميدانية

نلاحظ من الجدول إن اغلب المبحوثين لديهم خبرة و أقدمية في عملهم تتراوح أعمارهم بين [20-30 سنة] ، والتي مثلت نسبة 47.62% ، تليها نسبة 28.57% للفئة العمرية ما بين [1-10 سنة]، وكذلك نسبة 19.04% للفئة العمرية [10-20 سنة]، ويعود ذلك أن المرؤوسين لهم خبرة طويلة في العمل بالمؤسسة، إضافة إلى اعتمادها على فئة الشباب أي الجيل الجديد لصغر سنهم، أي دخولهم حديثا في مجال العمل.

## جدول رقم (05) يوضح توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي:

البيان	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	03	14.28
ثانوي	06	28.57
جامعي	12	57.14
المجموع	21	100

نلاحظ من الجدول أن أكثر من نصف المبحوثين هم من ذوي المستوى الجامعي بنسبة 57.14%، إضافة إلى نسبة عامة من أصحاب المستوى الثانوي 28.57%، ويرجع سبب ذلك إلى طبيعة العمل والمهام المنوط بهم وكونهم موظفين إداريين، وإنتاجيين يفرض ذلك المستوى التعليمي العالي نسبيا.

## الميدانية

ب/- عرض بيانات التساؤل الأول: هل يعطي القادة الإداريين الاهتمام اللازم لعمل المرؤوسين داخل المؤسسة  
جدول رقم(06) يوضح تحليل اهتمام القادة بعمل المرؤوسين:

هل تعتقد ان قائدك؟	التكرار	النسبة المئوية
يهتم بالعمال بالمقام الأول	06	28.57
لا يهتم إلا بالعمل والإنتاج فقط	01	4.76
يحاول التوفيق بينهما	09	42.86
لا يعطي اهتماما كافيا لكليهما	05	23.80
المجموع	21	100

نلاحظ من الجدول أن اقل من نصف المبحوثين 42.86%، يعتقدون ان قادتهم يحاولون التوفيق بين الاهتمام بالعمل والإنتاج من جهة وبين الاهتمام بحاجات ورغبات المرؤوسين من جهة أخرى، وهذا راجع إلى طبيعة وشخصية القائد تجاه وظيفته في المؤسسة واتجاه المرؤوسين ، وهذا ما تؤكدته دراسة "بوفلجة فريد" بعنوان: "تأثير القادة على عملية اتخاذ القراران في التنظيم الصناعي الجزائري"، حيث تبين نتائج دراسته أن بعض القادة يرون أن القائد الناجح هو الذي يهتم بالعمل والعمال وهذا ما توضحه نسبة 45% من المبحوثين ، حيث يعتقدون انه الأسلوب الأنجع من اجل تحقيق اعلي معدلات الإنتاج وتحقيق أهداف التنظيم، حيث يبين القادة: "إن نجاح القائد متوقف على إتباعه أسلوب الاهتمام بالإنتاج والعمال الذين سيسهرون على تحقيقه، وذلك من خلال تحديد العلاقات ومحتوى وشبكات الاتصال، وعملية تقييم أداء العاملين، وهذا كفيل بان يحقق نتائج ايجابية على مستوى الأداء والإنتاج بالمقابل نسبة قليلة من المبحوثين أن القائد الناجح هو من يهتم بالعمال 28.57%، في المقام الأول،

الميدانية

وذلك لأنه يحافظ على الاستقرار الداخلي ، ويحقق أرباح كبيرة للمؤسسة من خلال التنظيم المحكم والمراقبة الدقيقة لكل الأعمال .

كما نرى نسبة 23.80% من المبحوثين أن القائد لا يعطي إطلافاً للاهتمام الكاف للعمال والإنتاج .

الجدول رقم (07) يوضح مرجعية القيادة الإدارية في سونطراك:

هل القائد يستند في قيادته على:	التكرار	النسبة
ما تمليه عليه الإدارة من قرارات	10	47.06
من يراه هو صحيح	08	38.09
لا يستند على شيء	01	09.52
أخرى أذكرها	02	04.77
المجموع	21	100

نلاحظ من الجدول إن أكثر المبحوثين 47.06 %، يرون أن قاداتهم يعتمدون على ما تمليه عليهم الإدارة من قرارات، وهذا راجع إلى مرجعية القائد في إدارته للمؤسسة، أي أنهم حسب مرؤوسيتهم مجرد رؤساء يستندون على حقهم في إصدار الأوامر وواجب المرؤوس في طاعتهم، وهو ما يجعل تنفيذ هؤلاء الأوامر عن إجبار وعبر قناعة في كثير من الأحيان، فهو ما يؤثر سلباً على أداء العمل .

جدول رقم (08) يوضح تحليل أهداف القادة وأهداف المرؤوسين:

هل تعتقد أن هناك تعارض بين أهداف قائدك وأهداف المبحوثين	التكرار	النسبة المئوية
نعم	08	38.09
لا	06	28.58

## الميدانية

نوع ما	07	33.33
المجموع	21	100

نلاحظ من الجدول إن أغلبية المرؤوسين 38.09% يرون أن هناك تعارض بين أهداف المبحوثين وأهداف قادتهم، حيث يرى القادة ان المبحوثين يرغبون في رفع الأجور والمزايا الاجتماعية حتى تكافئ الجهود الذين يعتقدون انهم يبذلونها في العمل مقارنة مع ما يقدمه القادة ، اما نسبة 28.58% من المبحوثين يرون عكس ذلك.

جدول رقم(09) يوضح موقف القادة من التعارض بين أهدافهم وأهداف المبحوثين:

عند الإجابة ب نعم :ماهو موقف قائدك	التكرار	النسبة المئوية
يرجح أهداف المبحوثين	04	50
يرجح أهدافه	03	37.50
يحاول التوفيق بينهما	01	12.5
المجموع	08	100

يبين الجدول انه في حالة تعارض أهداف القادة والمبحوثين فان اغلب القادة بنسبة 50% يعطون الأولوية لأهدافهم ، حيث يعتقدون انه من خلال تحقيق أهدافهم سيتم تحقيق أهداف العاملين وان كان ذلك في المدى الطويل، إلا أن هذا الموقف يجعل القادة بين طرفين متناقضين، فإما تحقيق أهداف المرؤوسين

## الميدانية

وهذا ما يكسبهم رضاهم ويحسن علاقاتهم، وأما الاهتمام برفع الإنتاج والأداء لتحقيق أهدافهم مما يسيء العلاقة بينهم وبين مرؤوسيهـم.

## جدول رقم(10) يوضح مدى اهتمام القادة بالمرؤوسين:

النسبة المئوية	التكرار	هل يهتم قائدك بالمحافظة على امن وسلامة العاملين أثناء تأديتهم لمهامهم
57.14	12	نعم
14.28	03	لا
28.57	06	نوعا ما
100	21	المجموع

نلاحظ من الجدول إن أكثر من نصف المبحوثين 57.14% يرون ان قادتهم يهتمون بالمحافظة على أمنهم وسلامتهم أثناء العمل وهذا يعود إلى مدى ثقة القادة في مرؤوسيهـم ، ومساعدتهم على تأدية مهامهم، بينما هناك نسبة ضئيلة وضعيفة جدا ترى أن القادة لا يهتمون إطلاقا بالعاملين ولا بسلامتهم في تأدية مهامهم وهو ما ينتج عنه المشاكل والخلافات بين المرؤوسين وقدتهم وكثرة حوادث العمل .



## الميدانية

جدول رقم (11) يوضح الأسلوب المتبع من طرف القائد :

هل يعتمد قائدك على أسلوب الملاحظة الشخصية لمراقبة أداء العاملين	التكرار	النسبة المئوية
نعم	10	47.61
لا	07	33.33
نوعا ما	04	19.04
المجموع	21	100

نلاحظ من الجدول أن 47.61% من المرؤوسين يعتبرون أن قادتهم يعتمدون على أسلوب الملاحظة الشخصية لمراقبة أداء العمل بسبب، اعتقاد المرؤوسين إن قادتهم لا يتقون في قدراتهم على انجاز العمل أو ربما لا يتقون حتى في إخلاصهم مما يخلق توتر في علاقاتهم بالقادة، وبالتالي لا يؤثر على أدائهم، كما أننا نلاحظ أن نسبة 33.33% من المرؤوسين يرون أن القادة لا يعتمدون على أسلوب الملاحظة لمراقبة أدائهم.

جدول رقم (12) يوضح مشاركة المبحوثين في صنع القرار:

هل يسمح القائد بمشاركة القرارات	التكرار	النسبة
نعم	08	38.09
لا	07	33.33
نوعا ما	06	28.58
المجموع	21	100

نلاحظ من الجدول أن أكثر المبحوثين 38.09% يصرحون بأن قادتهم يسمحون لهم بالمشاركة في صنع القرارات، كما أن نسبة 33.33% من المبحوثين يصرحون أن قادتهم لا يسمحون لهم مطلقا

الميدانية

بالمشاركة في صنع القرار وهذا راجع إلى أن القادة غالبا ما يصنعون القرارات لوحدهم دون استشارة المرؤوسين وطلب رأيهم ، ما يؤكد ذلك أن المرؤوسين الذين يصرحون بأنهم أحيانا ما يشاركونهم قاداتهم في صنع القرارات لا يتجاوز نسبتهم 28.58%.

جدول رقم(13) يوضح نوعية القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين :

النسبة المئوية	التكرار	في حالة نعم ما نوع هذه القرارات
12.5	01	تحديد أهداف
62.5	05	تحديد خطط العمل
25	02	تحديد إجراءات العمل
100	08	المجموع

نلاحظ من الجدول ان نوعية القرارات التي يشارك المبحثن في صنعها تتمثل بشكل أساسي في تحديد خطط برامج العمل بنسبة 62.5%، وتحديد إجراءات العمل بنسبة 25% ، حيث تبقى تحديد الأهداف بنسبة 12.05 % من صلاحيات القادة الإداريين ومقتصرا عليهم لتفرض فيما بعد على المرؤوسين، وهذا ما أكدته دراسة "بوعنان عائشة"<sup>1</sup> بعنوان: " القيادة الإدارية ودورها في تحقيق أهداف الإدارة" ، حيث توصلت في نتائجها إلى أهمية المشاركة العمالية في اتخاذ وصنع القرارات حيث نجد أن القادة يهتمون بإشراك المرؤوسين وهذا ما أشارت إليه إجابات المبحوثين والنسبة العالية والتي تمثل ذلك، و بهذا الخصوص قال لنا احد القادة: "إننا نعرف أهمية أن يشاركنا عمالنا في اتخاذ القرارات ، هذا ما يعطي لهم إحساسا بالانتماء لهذه المؤسسة، وحافزا اكبر للعمل بكل طاقاتهم وتزيد في العلاقة بيننا وهذا بالتالي سينعكس ايجابيا على الزيادة في معدلات الإنتاج.

<sup>1</sup>-بوعنان عائشة، (القيادة الإدارية ودورها في تحقيق أهداف الإدارة)، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة بسكرة، 2006/2005.

## الميدانية

جدول رقم (14) يوضح طريقة القادة في اتخاذ القرارات:

النسبة المئوية	التكرار	طريقة اتخاذ القرار بالنسبة للقائد
42.85	09	يتخذ القرارات ثم يعلنها للعمال
33.33	07	يتخذ القرارات ثم يحاول إقناع العمال بها
19.04	04	يستشير العمال ثم يتخذ القرارات
4.76	01	يشرك العمال في صنع القرارات
100	21	المجموع

نلاحظ من الجدول أن أكثر المبحوثين 42.85% ، يرون أن قادتهم يتخذون القرارات 33.33 % ثم يعلنونها للعمال مباشرة، دون استشارتهم ، أو أنهم يتخذون القرارات ثم يقنعون العمال بها بالقوة وهذا ما يؤثر على أدائهم لأعمالهم.

جدول رقم(15) يوضح رضا المبحوثين عن القرارات المناسبة:

النسبة المئوية	التكرار	الرضا عن القرارات المناسبة
28.57	06	نعم
42.85	09	لا
28.57	06	نوعا ما
100	21	المجموع

الميدانية

نلاحظ أن أغلبية المبحوثين غير راضين تماما عن مشاركتهم في القرارات 42.85%، على عكس البعض الآخر بنسبة 28.57% ، وقد ارجع بعض المبحوثين ذلك بقوله إن المؤسسة مازالت تعتمد على المركزية في اتخاذ القرارات، كما أن الأساليب المستخدمة في اتخاذ القرارات، في كثير من الأحيان غير عملية وغير موضوعية بالإضافة إلى أن طريقة المعاملة تعتمد على العلاقات الشخصية، وهناك بعض القرارات مفاجئة وسريعة، فهناك عدم وجود مراعاة عامل الوقت ، وهذا بطبيعة الحال لا يخدم مصلحة الجميع ، كما قال مجموعة أخرى من المرؤوسين "نحن لسنا راضين عن هذه الطريقة" (المشاركة في القرارات) ، وهذا راجع إلى أن هناك مئات القرارات التي تصدر لكنها تبقى تصب في المصلحة الشخصية ، فنحن على العموم لا نستفيد منها إلا في بعض الأحيان ولكنها تكون بعضها ضدنا هذا ما ينجم عن صراعات بيننا وبين القادة .

جدول رقم(16) يوضح تفويض السلطة لدى قادة سونطراك:

النسبة المئوية	التكرار	تفويض بعض من سلطة القائد الإداري إلى غيره
42.85	09	نعم
23.80	05	لا
33.33	07	نوعا ما
100	21	المجموع

نلاحظ من الجدول أن أغلبية القادة الإداريين 57.14% يفوضون لمرؤوسيهم القيادة ببعض المهام والواجبات وهذا بسبب كثرة الأعمال الإدارية سواء خارج المؤسسة أو داخلها، حيث يضطرون في كثير من الأحيان إلى الانتقال من مكاتبتهم للقيام بمهام المديریات والوحدات الأخرى أو في مؤسسات أخرى فيحتم عليهم ذلك تفويض جزء من سلطانهم ومهامهم.

## الميدانية

جدول رقم(17) يوضح تحليل موقف القادة من مقترحات المرؤوسين:

النسبة المئوية	التكرار	تشجيع القائد العمال على تقديم اقتراحات لتحسين العمل
42.85	09	نعم
23.80	05	لا
33.33	07	نوعا ما
100	21	المجموع

نلاحظ من الجدول أن معظم القادة 42.85% يصرحون بأنهم يسعون لطلب مقترحات مرؤوسيهم لتحسين العمل، وهذا بسبب وجود سمة مشتركة بينهم مما يساهم في دفع المرؤوسين للعمل أكثر، وهناك نسبة 33.33% منهم لا يشجعون المرؤوسين على تقديم اقتراحات لتحسين العمل، بل أنهم يرفضون المقترحات التي يقدمونها لهم رفضا قاطعا، وهذا ما يؤكد "ربيع مسعود"<sup>1</sup> في دراسته بعنوان: "دور القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية" يرى أن القادة يقومون بالاستماع إلى آراء واقتراحات العمال لكن تبين من خلال المعطيات الميدانية أنهم يأخذونها بعين الاعتبار أحيانا رغم وجود نسب تعكس ذلك .

<sup>1</sup>-ربيع مسعود،( دور القيادة في تحسين ادوار المؤسسة الاقتصادية-مدخل إسلامي)-مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة،2007،ص120

## الميدانية

جدول رقم (18) يوضح تقييم المرؤوسين لمهارة الاتصال:

النسبة المئوية	التكرار	هل توجد لديك صعوبات في الاتصال بالقائد
9.52	02	نعم
80.96	17	لا
9.52	02	نوعا ما
100	21	المجموع

يتبين من الجدول إن غالبية المبحوثين 80.96% يعترفون بعدم وجود صعوبات في الاتصال بقادتهم، ويرجع ذلك لدرجة التفهم والاحترام المتبادل بينهم ، واحترام أهداف كل طرف للآخر، بينما نسبة 9.52% من المبحوثين يصرحون بان لديهم صعوبات في الاتصال بقادتهم ويرجع ذلك إلى عدم إصغاء القائد لقراراتهم واهتمامهم.

جدول رقم (19) يوضح صعوبات الاتصال بين القائد والمبحوثين:

النسبة المئوية	التكرار	في حالة الإجابة ب نعم
00	00	احتجاب القائد
50	01	عدم الإصغاء

## الميدانية

50	10	العجز عن الإقناع
100	02	المجموع

يوضح الجدول أن الصعوبات الاتصال بين القائد والمبحوثين ترجع إلى عدم إصغاء لقرارات واهتمامات المبحوثين وهذا ما بنسبة 50 % عجز القائد على إقناع المرؤوسين بقرارات المتعددة والمواقف المتواجدة وخاصة تلك المتعلقة بالمرؤوسين.

## جدول رقم(20) يوضح مدى اهتمام القائد بشكاوي العمال:

النسبة المئوية	التكرار	الاهتمام بشكاوي العمال
38.09	08	نعم
42.86	09	لا
19.04	04	نوعا ما
100	21	المجموع

يبين الجدول أن أغلبية المبحوثين 42.86% يصرحون أن قادتهم لا يهتمون بالشكاوي ولا يعطونها أهمية ، وذلك يرجع لاهتمام القادة بإنتاج أكثر من اهتمامهم بالعمال ، كما نجد نسبة 38.09 من المبحوثين يعترفون بان قادتهم يجمعون شكاويهم ويعملون بها.

## جدول رقم(21) يوضح موقف القادة من شكاوي العمال:

النسبة المئوية	التكرار	موقف القادة من شكاوي العمال
28.58	06	يهملها
33.33	07	وضع حلول
38.04	08	رفضها

الميدانية

المجموع	21	100
---------	----	-----

نلاحظ من هذا الجدول معظم المبحوثين يرون بان قادتهم يرفعون شكاويهم إلى من اعلي درجة منهم بنسبة 38.09%، وهذا راجع إلى عدم السماع إلى شكاويهم واقتراحاتهم وعدم الأخذ والعمل بها بينما هناك فئة قليلة ترى بأنهم يسعون بحلها وإعطاء البدائل.

ج/- عرض بيانات التساؤل الثاني: هل توجد سمات تتوافر في القادة الإداريين لرفع أداء

العاملين في المؤسسة؟

جدول رقم (22) يوضح تحليل ضبط النفس لدى قادة سونطراك:

النسبة المئوية	التكرار	في حالة المواقف الصعبة وضغوط العمل هل القائد يتحكم في نفسه
52.38	11	نعم
19.05	04	لا
28.57	06	نوعا ما
100	21	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول نصف المبحوثين 52.38% يرون أن قادتهم يتحكمون في انفعالاتهم في حالات الغضب وضغوط العمل، وهذا ما يجعل العلاقة بينهم وبين مرؤوسيهم متطورة وجيدة، كما يجعل ذلك مناخ العمل يخلو من الصراعات والأحقاد، مما يؤثر ذلك على إيجابا على قدرة تأثير القادة في مرؤوسيهم باتجاه تحقيق أهداف العمل.



## الميدانية

جدول رقم (23) يوضح تحليل إيمان قادة سونطراك بأهداف المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	البيان
33.33	07	نعم
19.04	04	لا
47.61	10	نوعا ما
100	32	المجموع

نلاحظ من الجدول أن أغلبية المرؤوسين بنسبة 47.61% يصرحون بان قادتهم الإداريين أحيانا ما يؤمنون بأهداف المؤسسة، ليس فقط بل هم يسعون لحث ودفع المرؤوسين لبلوغ وتحقيق هذه الأهداف ، وهذا ما يؤكد اعتقاد المرؤوسين بإخلاص قادتهم للمؤسسة من خلال السعي لتحقيق أهدافها.

جدول رقم (24) يوضح المبادرة والإبداع لدى القادة سونطراك:

النسبة المئوية	التكرار	ماذا يفضل القادة في المرؤوسين
71.42	15	الالتزام باللوائح والتعليمات

## الميدانية

19.04	04	يفضل المبادرة والإبداع لحل المشكلات
9.52	02	أخرى ذكرها
100	21	مجموع

نلاحظ من الجدول أن أغلبية المرؤوسين 71.42% يرون أن قادتهم من النمط البيروقراطي، الذي يلتزم ويفضل الالتزام باللوائح والتعليمات والقواعد المحددة في التنظيم دون الخروج عنها، كما أنهم يلزمون مرؤوسيهم بذلك، مما يزرع في هؤلاء روح المبادرة والإبداع وحل المشكلات الطارئة التي لا تنتظر التأخير أو التي تتطلب الابتكار والتخيل 19.04%، إذ بدل ذلك يلجأ في أكثر الأحيان إلى قادتهم مما يزيد من الأعباء على هؤلاء القادة.

## جدول رقم (25) يوضح كيفية تصرف المرؤوسين عند مواجهتهم مشكلة في العمل:

النسبة المئوية	التكرار	في حالة مشكلة طارئة في العمل ماذا تفعل
42.85	09	تبادر بالمعالجة
57.14	12	تطلب تدخل القائد
0	0	أخرى اذكرها
100	21	المجموع

الملاحظ من الجدول أن اغلب المبحوثين 57.14% يرون انه في حالة مشكلات طارئة في العمل فأنهم يتصلون بقادتهم مباشرة ويطلبون تدخله وهذا يعود لعدم وجود صعوبات في الاتصال بين المرؤوسين والقادة، كما ذكرنا سابقا، وفئة قليلة منهم تبادر في محاولة حلها بنفسها دون تدخل من القائد 42.85%، ومن خلال المعلومات التي تحصلنا عليها حول البحث في كيفية التي يتصرف بها

الميدانية

العمال عندما تواجههم مشكلات في العمل ، حيث تؤكد بعض القادة ان اتصال المرؤوسين بهم عند حدوث صعوبات هذا مرتبط أساسا بطبيعة المشكلة فإذا كانت مستعصية عليهم حلها بأنفسهم، ففي هذه الحالة يتصلون بالقادة من اجل حلها.

جدول رقم (26) يوضح تقييم مدى اعتبار المرؤوسين قاداتهم قذوة:

اعتبار القائد مثل جيد	التكرار	النسبة المئوية
نعم	08	38.09
لا	09	42.85
نوعا ما	04	19.04
المجموع	21	100

نلاحظ من الجدول ان نسبة معتبرة من المرؤوسين 42.85% تعتبر أن القائد لا يشكل قذوة حسنة ومثل جيد لهم، وبما أن القذوة الحسنة تعتبر أساسا للتأثير الذي هو محور القيادة فإننا نستنتج القادة في سونطراك هم رؤساء في نظر مرؤوسيهام أما المرؤوسين الذين اعتبروا قاداتهم يمثلون المثل الجيد والقذوة الحسنة 38.09% فتري عكس ذلك .

## الميدانية

جدول رقم (27) يوضح الصفات التي تميز سلوك القادة:

النسبة المئوية	التكرار	في حالة الإجابة ب نعم
12.5	01	تقديم العمل الإضافي
62.5	05	احترام النظام الداخلي للمؤسسة
12.5	01	الشخصية السوية
12.5	01	المعاملة الحسنة للموظفين
100	08	المجموع

نلاحظ من الجدول ان الباحثين الذين اعتبروا قاداتهم يمثلون المثل الجيد والقوة الحسنة بنسبة 38.09%، قد ارجعوا ذلك الى احترام القادة للنظام الداخلي للمؤسسة 62.05% ، من خلال أفعالهم وتصرفاتهم، كما ارجعوا ذلك أيضا إلى الشخصية السوية التي يتمتع بها القادة داخل المؤسسة 12.05%. فقد ارجعوا ذلك إلى احترام القادة للنظام الداخلي للمؤسسة .

جدول رقم(28) يوضح تحليل الصراعات بين القادة والمرؤوسين:

النسبة المئوية	التكرار	حدوث خلافات بين القادة والمرؤوسين
42.86	09	نعم
57.14	12	لا
100	21	المجموع

نلاحظ من الجدول أن 57.14% من الباحثين يصرحون انه لا توجد خلافات بينهم وبين قاداتهم في العمل، وذلك يرجع إلى العلاقات الوطيدة بينهما ، أما الباحثين الذين يصرحون بأنه قد وقعت خلافات بينهم وبين قاداتهم 42.86% ، يتضح من النسب إن هناك تقارب بين الباحثين الذين يواجهون

## الميدانية

خلافات مع قادتهم والذين لم يواجهوا خلافات إلا أن هذه الفئة الأخيرة تمثل نسبة اعلي من الأولى الأمر الذي يعكس على وجود نوع من التفاهم داخل المؤسسة بنسبة قليلة نوعا ما .

جدول رقم(29) يوضح سبب الخلافات بين القادة والمبحوثين:

النسبة المئوية	التكرار	ما هو سبب الاختلافات
44.44	04	أرائك متضادة مع أرائه
33.33	03	المعاملة السيئة
0	0	أداء العمل وجودته
22.22	02	أخرى اذكرها
100	09	المجموع

نلاحظ من الجدول ان المبحوثين الذين يصرحون بأنه قد وقعت خلافات بينهم وبين قادتهم قد ارجعوا ذلك لعدة أسباب لعل من أهمها تضاد الآراء ووجهات النظر في العمل بنسبة 44.44%، والتي تتحول إلى خلافات وحتى صراعات عندما يتمسك كل طرف بموقفه، كما يعتبر بعض المبحوثين بنسبة 33.33% إن أسباب الصراع يعود إلى المعاملة السيئة التي يتعاملون بها من قبل قادتهم مثل النقد الجارح التوبيخ والتمييز بين الأفراد.

جدول رقم(28) يوضح تقييم المرؤوسين لتعليم القادة لهم:

النسبة المئوية	التكرار	تقديم القائد معلومات عن العمل والمؤسسة
47.06	10	نعم
23.80	05	لا
28.57	06	نوعا ما
100	21	المجموع

الميدانية

نلاحظ من الجدول أن أغلبية المبحوثين 47.61% يعتبرون أن قادتهم يزودونهم بمعلومات نظرية وتطبيقية عن العمل الذين يقومون به وعن المؤسسة التي يعملون بها ، اي انهم يساهمون في تعليمهم من خلال المعلومات التي يوفرونها لهم.

جدول رقم(30) يوضح نوعية المعلومات التي يقدمها القادة للمرؤوسين :

النسبة المئوية	التكرار	في حالة الإجابة ب نعم
20	02	الوضعية المالية
40	04	خطط وبرامج العمل
30	03	لوائح وقواعد العمل
10	01	إستراتيجية المؤسسة
100	10	المجموع

نلاحظ من الجدول ان المعلومات التي يقدمها القادة للمبحوثين ، تتركز أساسا في الخطط والبرامج العمل التي يجب تنفيذها بنسبة 40% تعد بدرجة اقل القواعد والتعليمات حسب 30% من المبحوثين ، وهو ما يؤكد توجه القادة في سونطراك إلى الاهتمام بالعمل على حساب الاهتمام بالعلاقات مع المبحوثين.

جدول رقم(31) يوضح الخبرات التي يكتسبها المبحوثين من قاداتهم:

النسبة المئوية	التكرار	الحصول على الخبرة من القائد
47.06	10	نعم
38.04	08	لا
14.28	03	نوعا ما
100	21	المجموع

## الميدانية

يبين الجدول أن نسبة 47.06% من المبحوثين يؤكدون أنهم يحصلون على معلومات من قاداتهم وهذا يرجع لطبيعة العمل التي تفرض استشارة القائد في أمور تتعلق بالنظام الداخلي لعمل المؤسسة ، ما يفرض عقوبات على المبحوثين في حالة رفضهم لذلك، وهذا لا يمكن أن نرجعه لقتل الإبداع أو الابتكار بقدر ما نرجعه إلى التنظيم والانضباط في سير العمل ، أما النسب المتبقية والتي وكانت اقل من النسبة المتعلقة استشارة القائد فقد نرجعها إلى ديناميكية العمل فيما يخص تقلد بعض المبحوثين لبعض المهام والوظائف والتي هي من اختصاص القائد وفق شروط محددة لا تنعكس سلبا على العمل داخل المؤسسة.

جدول رقم (32) يوضح نوع الخبرات التي يكتسبها المبحوثين:

النسبة المئوية	التكرار	في حالة الإجابة ب نعم نوع هذه الخبرات
30	03	مهارات تقنية
50	05	مهارات إدارية
20	02	اتجاهات جديدة
100	10	المجموع

نلاحظ من الجدول نوعية الخبرات التي يحصل عليها المبحوثين من قاداتهم هي خبرات تتعلق بمهام إدارية بشكل أساسي حسب 50% من المبحوثين، وهو شيء طبيعي نظرا لان عمل القادة يغلب عليه الطابع الإداري إلا ما نلاحظ نسبة المرؤوسين المعتبرة التي ترى حصولها على مهارات تقنية من قاداتها 30% مقارنة بالاتجاهات الجديدة 10% وهذا يعود إلى أن عددا من القادة قد تم ترقيتهم بفعل

## الميدانية

الاقدمية من وظائف مقارنة بالمهارات لذا فهم يمتلكون مهارات فنية مرتفعة مقارنة بالمهارات الأخرى وهو ما يجعلهم يعلمون هذه المهارات لمرؤوسيهـم.

## جدول رقم(33) يوضح تقييم المرؤوسين للحوافز:

هل تعتقد أن الجزاءات التي يقدمها قادتك عادلة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	07	33.33
لا	05	23.80
نوعا ما	09	42.85
المجموع	21	100

يوضح الجدول إن أغلبية المرؤوسين 42.85% يعتقدون بان الجزاءات المقدمة داخل سونطراك من قبل القادة أحيانا ما تكون عادلة اي تنقصها العدالة، أي أنها تتأثر بالعلاقات الشخصية مع القادة مما يجعل دورها في القضاء على التقصير محدودا، فلا بد من ذلك يؤدي إلى استياء المرؤوسين وتوتر العلاقات فيما بينهم وبين قاداتهم.

## جدول رقم(34) يوضح تقييم دور القادة في تسيير عمل المرؤوسين:



## الميدانية

النسبة المئوية	التكرار	محاولة القائد ازالة الصعوبات التي تواجه المرؤوسين في العمل
47.06	10	نعم
19.04	04	لا
33.33	07	نوعا ما
100	21	المجموع

نلاحظ من الجدول أن 47.61 % من المبحوثين يعتبرون أن قادتهم يعملون على إزالة الصعوبات التي تواجههم في العمل سواء من حيث السعي للحصول على فرص تدريبية لمرؤوسيهام او العمل على إزالة الغموض في التنظيم وسنحاول إعادة توزيع العاملين على مناصب مناسبة من خلال النقل والترقية إلا انه رغم ذلك تبقى نسبة معتبرة من المرؤوسين 33.33% يرون أن قادتهم لا يبذلون اي جهد يذكر للتخفيف من المشكلات التي يواجهونها بل يحافظون على الوضع القائم بسلبياته وهو ما يؤثر سلبا على الأداء

جدول رقم(35) يوضح تقديم المساعدة المقدمة للمرؤوسين :

النسبة المئوية	التكرار	هل يقدم لك قائدك المساعدة اثناء قيامك بالعمل
33.33	07	نعم
14.28	03	لا
52.38	11	نوعا ما
100	21	المجموع

## الميدانية

يوضح الجدول أن أغلبية المرؤوسين 52.38% يصرحون بأن قاداتهم أحيانا ما يقدمون لهم المساعدات أثناء تأديتهم لمهامهم داخل المؤسسة، وهذا يرجع إلى طبيعة القيادة الاستبدادية ورغم ذلك نجد نسبة 33.33% من المرؤوسين يرون أن قاداتهم يقدمون لهم يد العون والمساعدة أثناء قيامهم لأعمالهم الموكلة لهم .

جدول رقم(36) يوضح طبيعة المساعدة المقدمة للمرؤوسين:

النسبة المئوية	التكرار	في حالة الإجابة بنعم ما طبيعة المساعدة
71.42	05	توجيهات وإرشادات
28.58	02	معاونة في الأداء
00	00	أخرى اذكرها
100	07	المجموع

يبين الجدول ان المبحوثين الذين يرون ان قاداتهم يقدمون لهم يد العون والمساعدة ، وترجع طبيعة هذه المساعدة إلى التوجيهات الإرشادية حول العمل والمؤسسة التي يقدمها القادة للمرؤوسين بنسبة 71.42 %، وكذلك ترجع إلى مساعدة القادة للمرؤوسين في أدائهم لعملهم الموكل لهم بنسبة 28.57%.

الميدانية

جدول رقم (37) يوضح ترتيب المرؤوسين لبعض الحوافز:

بيان	الترتيب	01	02	03	04	05	06	المجموع
الأجر الجيد	03	03	03	05	03	03	04	21
شروط العمل الجيد	03	04	04	05	04	03	03	21
إمكانية الترقية والتقدم الوظيفي	03	02	02	02	01	09	03	21
ضمان الوظيفة	0	04	04	03	07	02	05	21
العلاقات الجيدة مع الزملاء	06	05	05	04	01	03	02	21
القيادة الإدارية الجيدة	06	03	03	02	05	01	04	21
المجموع	21	21	21	21	21	21	21	

نلاحظ من الجدول أن المرؤوسين بشكل عام في سونطراك يضعون القيادة الإدارية الجيدة في المرتبة

الأولى، أم إمكانية الترقية والتقدم الوظيفي فتأتي في المرتبة الأولى، أما إمكانية الترقية والتقدم الوظيفي

فتأتي في المرتبة الثانية وعلى هذا فهم يرتبون الحوافز في الجدول السابق كمايلي:

1- القيادة الإدارية الجيدة

2- إمكانية الترقية والتقدم الوظيفي

3- الأجر الجيد

4- شروط العمل الجيد

5- العلاقات الجيدة مع الزملاء

## الميدانية

## 6-ضمان الوظيفة

إن هذا التحليل العام لا يكفي إذ لابد للقائد الإداري أن يعرف تفضيل الحوافز لكل المرؤوسين ثم يسعى لتوفير ما يريده هذا الأخير منها وهو ما يرفع من أداءه.

ثانيا: عرض وتفسير نتائج الدراسة وفقا للتساؤلات المطروحة

## 1/مناقشة النتائج وفق التساؤل الأول:

هل يعطي القادة الإداريين الاهتمام اللازم بالعمل والعاملين في المؤسسة؟

سمحت نتائج تحليل الجداول من الوصول إلى أن القادة الإداريين يعطون الاهتمام اللازم بالعمل والعاملين في المؤسسة ، حيث تشير بيانات الجدول رقم (06) أن ما نسبته 42.86% من المبحوثين يرون أن قادتهم يحاولون التوفيق بين الاهتمام بالعمل و الإنتاج من جهة ، وبين الاهتمام بحاجات ورغبات المبحوثين من جهة أخرى ، وهذا راجع لطبيعة وشخصية القائد تجاه وظيفته في المؤسسة واتجاه العاملين، أي أن هناك بعض القادة لا يهتمون إلا بالعمل فقط ولا يولون أي اهتمام للعامل الذين يقومون بالوظائف من أجل تحقيق وزيادة الإنتاج، في حين أوضح الجدول رقم(07) أن القادة يستندون في قيادتهم على ما تمليه عليهم الإدارة من قرارات ، وأجاب المبحوثين بتأكيد هذا الاختيار بنسبة 47.61% وهذا راجع إلى مرجعية القائد في إدارته للمؤسسة.

حيث بينت نتائج الجدول رقم(08) أن ما نسبته 38.09% من المبحوثين يؤكدون أن هناك تعارض بين أهداف المبحوثين وأهداف قادتهم بسبب أن أغلبية القادة يعطون الأولوية لأهدافهم بنسبة 50% ويرجعون ذلك إلى انه من خلال تحقيق أهدافهم سيتم تحقيق أهداف العاملين، ويؤكد على هذا الوضع جدول رقم (09) حيث نجد نسبة 57.14% من المبحوثين يرون أن قادتهم يهتمون بالمحافظة

## الميدانية

على أمنهم وسلامتهم أثناء تأديتهم لمهامهم داخل المؤسسة، وهذا يعود إلى درجة الاهتمام العالية التي يعطيها القادة للمبحوثين ، أما في مثل الجدول رقم(10) إجابات المبحوثين حول الأسلوب المتبع من طرف القائد ووافق المبحوثين على هذا الاختيار بنسبة 47.61% حيث يصرحون بأن قادتهم يعتمدون على أسلوب الملاحظة الشخصية لمراقبة أدائهم و أما في الجدول رقم (11) نجد فيه نسبة 38.09% من المبحوثين يصرحون بأن قادتهم يسمحون لهم بالمشاركة في صنع القرارات و المتمثلة أساسا في تحديد خطط وبرامج بنسبة 62.5% ، وهذا ما يعطي لهم إحساسا بالانتماء لهذه المؤسسة و حافظا أكبر للعمل بكل طاقاتهم و تزيد في العلاقة بينهم، و قد أشار الجدول رقم(12) أن ما نسبته 33.33% من المبحوثين يرون أن قادتهم يتخذون القرارات ثم يعلنونها للعمال مباشرة دون استشارتهم فيها و هذا ما يؤثر على أدائهم لأعمالهم ، في حين كان الجدول رقم (13) يتضمن رضا المبحوثين عن القرارات فقد قدرت نسبة المبحوثين الذين غير راضين عن مشاركتهم في القرارات المناسبة 42.85% ، وقد أرجع المبحوثين ذلك إلى أن المؤسسة مازالت تعتمد على مركزية اتخاذ القرارات كما أن الأساليب المستخدمة في اتخاذ القرارات في كثير من الأحيان غير علمية وغير موضوعية كما أن طريقة المعاملة تعتمد على العلاقات الشخصية.

كما جاء الجدول رقم (14) ما نسبته 57.14% بأن أغلبية المبحوثين يرون أن قادتهم يفوضون لهم القيام ببعض المهام و الواجبات وهذا بسبب كثرة الأعمال الإدارية سواء داخل أو خارج المؤسسة كما يضطرون في كثير من الأحيان إلى الانتقال من مكاتبتهم للقيام بمهام المديریات و الوحدات الأخرى ، و يوضح الجدول رقم(15) أن نسبة 42.85% من المبحوثين يصرحون بأن قادتهم يسعون لطلب مقترحات مرؤوسيهم لتحسين العمل ، وهذا بسبب وجود سمة المشاركة بينهم مما يساهم في دفع المرؤوسين للعمل أكثر ، و كذلك نجد في الجدول رقم(16) أن نسبة 80.96% من المبحوثين

## الميدانية

يعترفون بعدم وجود صعوبات في الاتصال بقادتهم ويرجع ذلك لدرجة التفاهم و الاحترام المتبادل بينهم و كذا احترام كل طرف لأهداف الآخر ، أما الجدول رقم(17) فقد أوضح لنا أن ما نسبته 83.09% من أغلب المبحوثين يصرحون بأن قادتهم يجمعون شكاويهم ويعطونها الأهمية المثلَى وذلك راجع إلى اهتمام القادة بالعمال والعمل في المؤسسة ، في حين أوضح الجدول رقم (18)موقف القادة من شكاوي العمال فنجد ايجا بات المبحوثين يرون أن قادتهم يرفعون شكاويهم إلى من هم اعلي درجة منهم بنسبة 38.09% وهذا راجع إلى عدم السماع إلى شكاويهم واقتراحاتهم وعدم الأخذ والعمل بها .

نستخلص من خلال عرض وتحليل النتائج إلى أن القادة يولون اهتمام كافي للعاملين وهذا ما يجعلهم يشعرون بالانتماء للمؤسسة وبالتالي الزيادة في رفع الإنتاج.

### 2/مناقشة النتائج وفق التساؤل الثاني:

هل توجد سمات تتوافر في القادة الإداريين لرفع أداء العاملين في المؤسسة؟

أفرزت نتائج تحليل الجداول أن هناك سمات وخصائص تتوافر في القادة الإداريين من اجل رفع أداء العاملين في المؤسسة ، وهذا ما أشار إليه الجدول رقم (19) إن نسبة 52.38% من المبحوثين يرون أن قادتهم يتحكمون في انفعالاتهم في حالات المواقف الصعبة وضغوط العمل وهذا ما يجعل العلاقة بينهم وبين المبحوثين جيدة ،كما يجعل ذلك مناخ العمل يخلو من الصراعات ،ويوضح كذلك الجدول رقم (20) أن نسبة 47.61% من المبحوثين يصرحون بأن قادتهم الإداريين أحيانا ما يؤمنون بأهداف المؤسسة ،بل يسعون لحث ودفع المبحوثين لبلوغ وتحقيق هذه الأهداف بنسبة(100%)، وتشير نتائج الجدول رقم (21) أن نسبة 71.42% تمثل أغلبية المبحوثين الذين يرون أن قادتهم من النمط

## الميدانية

البيروقراطي الذي يلتزم ويفضل الالتزام باللوائح و التعليمات والقواعد المحددة في التنظيم دون الخروج عنها .

كما أشار الجدول رقم(22)بان نسبة 57.14% من المبحوثين يرون انه في حالة مشكلة طارئة في العمل فإنهم يتصلون بقائدهم مباشرة ويطلبون تدخله وهذا يعود لعدم وجود صعوبات في الاتصال بين المبحوثين و القادة،أما في الجدول رقم (23) نجد حوالي 42.58% من المبحوثين يعتبرون أن قادتهم لا يشكلون قدوة حسنة و مثل جيدا لهم بينما ترى نسبة أخرى من المبحوثين و المتمثلة في 38.09% عكس ذلك من خلال احترام القادة للنظام الداخلي للمؤسسة من خلال أفعالهم وتصرفاتهم و الشخصية التي يتمتع بها القائد داخل المؤسسة،وقد تبين من الجدول رقم(24) أن نسبة 57.14% من المبحوثين يصرحون انه لا توجد خلافات بينهم وبين قادتهم في العمل و ذلك يرجع للعلاقات الوطيدة بينهم ، بينما ترى نسبة أخرى من المبحوثين و المتمثلة في 46.86% عكس ذلك ، وقد ارجعوا ذلك إلى عدة أسباب منها تضاد الآراء بينهم والمعاملة السيئة التي يعاملهم القادة بها ، كما نجد في الجدول (25) أن نسبة 47.61% من المبحوثين يؤكدون أن قادتهم يزودونهم بمعلومات نظرية وتطبيقية عن العمل الذين يقومون به وعن المؤسسة التي يشتغلون بها ، والتي تركز أساسا في الخطط وبرامج العمل التي يجب تنفيذها و في القواعد و التعليمات ، وكذلك الجدول (26) نجد نسبة 47.61% من المبحوثين يرون أنهم يحصلون من قادتهم على خبرات في العمل وهي خبرات تتعلق بالمهارات الإدارية بشكل أساسي نظرا إلى أن العمل داخل المؤسسة يغلب عليه الطابع الإداري ، كما تعتقد مجموعة من المبحوثين بنسبة 42.86% أن الجزاءات المقدمة من قبل القادة أحيانا ما تكون عادلة تنقصها العدالة ، وهي تتأثر بالعلاقات الشخصية مع القادة ، وهذا ما يمثله الجدول(27) .

## الميدانية

و يشير الجدول (28) أن نسبة 47.61% من المبحوثين يعتبرون أن قادتهم يعملون على إزالة الصعوبات التي تواجههم في العمل سواء من حيث السعي للحصول على فرصة تدريبية للمبحوثين أو العمل على إزالة الغموض في التنظيم وحث محاولة إعادة توزيع المناصب المناسبة على العاملين من خلال النقل والترقية ، كما أن الجدول (29) يبين أن نسبة 52.38% من المبحوثين يصرحون بأن قادتهم أحيانا ما يقدمون لهم المساعدات أثناء تأدية العمل داخل المؤسسة ، وهذا يرجع إلى طبيعة القادة الاستبدادية.

من خلال عرض وتحليل نتائج الجداول السابقة نخلص إلى أن توفر القادة الإداريين على سمات وخصائص ومهارات يجعلهم يتحكمون كثيرا في محددات أداء العاملين الذين هم تحت قيادتهم سواء من حيث منح المكافآت والحوافز المتنوعة لإشباع الحاجات المختلفة لديهم.

## 3- النتائج العامة للدراسة:

كشفت النتائج التي توصلت إليها الدراسة إن القيادة تؤثر بشكل إيجابي على أداء العاملين في المؤسسة فقد تأكدت هذه النتائج العامة من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية للدراسة ، والتي أظهرت الآتي:

\* قدرة القادة الإداريين على إقناع المرؤوسين بالعمل على تحقيق أهداف المؤسسة وهذا بسبب قوة تأثير الشخصية واعتمادهم أكثر على قوة السلطة الرسمية

\* ميل القادة للتوفيق بين الاهتمام بالمرؤوسين والعمل ، والإنتاج

\* تحقيق رضا وإشباع حاجات المرؤوسين، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما يولد لديهم

إحساس بالانتماء لهذه المؤسسة مما يساهم في دفع المرؤوسين للعمل أكثر



## الميدانية

---

\* توفر معظم السمات القيادية بالشكل الكافي في القادة وخاصة السمات الشخصية والسلوكية مثل المبادرة والإبداع والمشاركة في صنع القرارات، الاتصال الداعم ومهارة بناء العلاقات الإنسانية، وهذا ما يؤكد قدرة القادة الإداريين في تحقيق أهداف المؤسسة.

## الاقتراحات والتوصيات

إن النتائج التي خلصنا إليها في هذا البحث أعطت لنا صورة شاملة عن القيادة الإدارية من حيث مفهومها عناصرها وتفسيرها بالإضافة إلى سمات التي يجب أن تتوفر في القادة الإداريين للتأثير في مرؤوسيههم باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة كما أن الدراسة التطبيقية لهذا الموضوع سمحت لنا بإسقاط المعلومات النظرية على حالة شركة سونطراك، وهو ما مكننا في الأخير من تصور مجموعة من الاقتراحات التي نراها مناسبة لتحسين مستوى الإدارة والتي تتلخص في الآتي:

\*من المستحسن على القادة الإداريين أن يكونوا ميدانيين أكثر وان لا يكتفوا بالقيادة من وراء المكاتب وبدلاً من ذلك عليهم إعطاء وقت أكثر للإدارة بالتجول في مكاتب الموظفين ومواقع العمل بما يسمح بالاتصال مع المرؤوسين والاطلاع على مشاكلهم في العمل ومناقشة الحلول معهم

\*يستحسن أن يقوم القادة اخذ اقتراحات وأراء العاملين بعين الاعتبار لحل مشكلات العمل أو اتخاذ القرارات التي تدخل ضمن المجالات المؤثرة عليهم، وهذا من خلال علبة أو دفتر الاقتراحات والشكاوي مع مكافأة أصحاب الاقتراحات والأفكار ولو كانت فائدتها بسيطة

\*زيادة تفويض المهام والصلاحيات للمرؤوسين حيث يعتبر ذلك معنوي لهم لرفع الأداء وتحمل المسؤوليات حيث يجعل المرؤوسين يعتقدون إن قادتهم يتقنون فيهم وفي قدراتهم، أما من جانب القادة الإداريين فإن التفويض ببعض المهام يسمح لهم بالتفرغ لمسؤوليات اكبر كميما يوفر لهم الوقت للاتصال بين القادة مع مرؤوسيههم أكثر، وهو ما يدعم علاقاتهم بهم

\*تفعيل نظام الاتصال بين القادة والمرؤوسين بما يمكن أن تتجاوز معرفة القادة للمرؤوسين إطار العمل فقط لتتعدى معرفة أحاسيسهم، مشاعرهم، أحلامهم، حاجاتهم دوافعهم ومشكلاتهم في العمل أو خارجه، وهو ما يمكن القادة من بناء علاقات جيدة معهم وبالتالي التأثير فيهم لتحقيق أهداف المؤسسة والعمل بإخلاص لتحقيقها

\*ضرورة الاعتماد في الترقية للمناصب القيادية على أسس تقييم الأداء بدلاً من الاقدمية في المناصب بما يسمح بصعود الكفاءات التي تتوفر على مؤهلات القيادة ، بالإضافة إلى فتح المنافسة بين الإطارات في المؤسسة من خلال الإخلاص في العمل ورفع الأداء كأداة للوصول إلى المناصب القيادية

\*إعداد وتنفيذ نظام التقييم أداء العاملين بالمؤسسة، من خلال معايير لتقييم الأداء مع تعريف العاملين بها، كما يجب إعداد نظم الحوافز المادية والمعنوية والاستناد فيها على الأداء بشكل مباشر

تشكل القيادة الإدارية المحور الرئيسي الذي تركز عليه النشاطات والأعمال في المنظمات ، على اختلاف أنواعها، وهو ما جعل الدراسات والبحوث تنتشعب في مجال القيادة عبر تطور الفكر الإداري ، وهذا للوقوف على الأسس التي يعتمد عليها القادة الإداريون للتأثير ايجابيا في سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وتوجيههم لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك بواسطة الإقناع الشخصي بدل السلطة القسرية، إلا أن الدراسات اختلفت في تحديد مصادر التأثير القيادي فقد أرجعها البعض لسمات يمتلكها بعض الأفراد أو السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها القادة الإداريين في محاولة منهم للتأثير في الآخرين، في حين أن هناك من أرجعها إلى مدى قدرة القائد على التكيف مع المواقف التي يواجهها أثناء قيادتهم سواء تعلقت بالمرؤوسين، المنظمة أو البيئة الخارجية ، وأخيرا فقط نظر البعض إلى القيادة نظرة تكاملية تتجاوز أحد تلك العناصر فقط.

إن البحث والدراسة في مجال القيادة لم يتوقف عند هذا الحد فالبيئة الحالية للمنظمات أو المؤسسات وما يميزها من ثغرات متسارعة أعادت مدخل السمات الشخصية السلوكية والذهنية كأساس يركز عليه القادة في تأثيرهم على مرؤوسيه من أجل رفع أدائهم عن طريق تحفيزهم للعمل على تحقيق الأهداف المسطرة وتشجيعهم على العمل التعاوني الفرعي وفي تغيير اتجاهاتهم في العمل والمنظمة لتنمية ولاءهم لأهدافها، وهذا ما يبين أن القيادة لها اثر أساسي في أداء العاملين ودور هام والتي يعتبر أهم محددات أداء المنظمة باعتبار أن العنصر البشري هو أهم مواردها.

## قائمة المراجع

### 1-المصادر:

القران الكريم

### 2-المعاجم والقواميس:

1. جورج متري، عبد المسيح، لغة العرب (معجم مطول للغة العربية والمصطلحات الحديثة)، مكتبة لبنان، 1993.
2. فاروق مداس، قاموس علم الاجتماع، دار مدني للطباعة والنشر والتوزيع، 2003.
3. محمد الدين محمد بن يعقوب الفيروز أبادي، القاموس المحيط، ط6، مؤسسة الرسالة، 1998.
4. ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

### 3-الكتب:

أ/-الكتب العربية:

5. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية والأصول والمهارات، القاهرة، 2002.
6. احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
7. أحمد صقر عاشور- إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية:مصر، 2004.
8. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت.
9. أحمد عبد الرحمان الشميري وآخرون، المبادئ وإدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، الرياض، 125، 2004.
10. احمد عزت الراجح، علم النفس الصناعي، مؤسسة المطبوعات الحديث، الإسكندرية، مصر، 1961.
11. أحمد عزت الراجح، علم النفس الصناعي، مؤسسة المطبوعات الحديث، الإسكندرية- مصر، 1961.

12. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مركز التنمية الإدارية، جامعة الإسكندرية-مصر، ط5، 1995، ص لويس كامل مليكة، سيكولوجية الجماعات والقيادة، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة-مصر، 1970.
13. أحمد مصطفى خاطر، محمد بهجت كشك، إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
14. الصرفي محمد، قياس وتقويم اداء العاملين، ط1، حورس للنشر والتوزيع: الاسكندرية، 2008.
15. انس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
16. اندرودي مزلاقي، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، 1999.
17. بلال خلف السكارنة، القيادة الادارية الفعالة، دار الميسر للنشر والتوزيع، ط1، عمان ، 2010 .
18. تامر ملوح المطيري، القيادة العليا والأداء، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع ، مصر، 2003.
19. ثابت ادريس عبد الرحمان، إدارة الاعمال ، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.
20. جمال أبو شنب، قواعد البحث العلمي والاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الازارطة، 2008.
21. جمال الدين عبد العالي، معايير اختيار القادة في تقدم الإدارة، مكتبة الفلاح، الكويت، 1992.
22. حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية-مدخل منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
23. حلمي أحمد الوكيل، محمد أمين حنفي، البحث العلمي الأسس، التنظيمات، التطوير، مكتبة انجل المصرية-مصر، 2000.
24. حمرو غنايم، علي الشرقاوي، تنظيم وإدارة الأعمال (الأسس والأصول العلمية)، دار النهضة، بيروت، 1998.

25. حود لخضر، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
26. خالد عبد الرحمان الهتيبي، ادارة الموارد البشرية، ط1، وائل للنشر والطباعة، عمان، 2003.
27. رواية حسن، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000.
28. زاهد محمد دايري، ادارة الموارد البشرية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
29. زيد منير عيوب، القيادة ودورها في العملية الإدارية، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، 2007.
30. سعاد نايف بلوطي، ادارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007.
31. سعيد ياس عامر، الاتصالات الادارية والدخل السلوكي لها، ط2، مركز وايد سرفيس، القاهرة، 2001.
32. سليمان حنفي محمود، السلوك التنظيمي والاداء، دار الجامعية المصرية: القاهرة، 1990.
33. سهيل إدريس، المنهل: قاموس فرنسي عربي، ط31، بيروت، دار الآداب، 2003.
34. صبحي العتيبي، تطور الأنشطة الإدارية، دار الحامد، الأردن، 2002.
35. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
36. طارق شريف يونس، الفكر الاستراتيجي للقادة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 2002.
37. طارق عبد الحميد البدري، الأساليب القيادية في المؤسسات التعليمية دار الفكر، عمان، 2001.
38. طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب للطباعة والنشر، عمان، دس.
39. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، مطبعة الاقتصاد، بغداد، 1991.

40. عادل حرحوش، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية-مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث، عمان.
41. عادل محمود زيد، إدارة الموارد البشرية-رؤية إستراتيجية، دار حامد، الأردن، 2003.
42. عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، دن، القاهرة، 2000.
43. عامر سالم عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار أسامة، عمان، 2008.
44. عايد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ط2، دار كليوباترا، القاهرة 2000.
45. عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التنظيم الى التحسين، ط2، مكتبة بن سينا للطباعة والنشر، القاهرة، 2000.
46. عبد الغفار الحنفي، حسين القذار، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار الجامعية، الاسكندرية، 1996.
47. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، ط2، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002.
48. عبد المعطي محمد عساف، السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران: عمان، 1999.
49. عطية حسين افندي، العاملين ودخل للتحسين والتطوير والمستمر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2003.
50. علي الشرقاوي، العملية الادارية: وظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2002.
51. علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الاداري وإداري وأساليبه القيادة الإداري، دار الميسر، ط1، عمان، 2006.
52. عمده محود غباين، القيادة الفعالة والقائد الفعال، إثناء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
53. عمر محمود، القيادة الفعالة والقائد الفعال، ط1، اثر للنشر والتوزيع، الأردن، دس .
54. عيسى بن علي الملا، القيادة الإدارية علم وفن، دار الميسر، ط1، عمان، 2012.

55. غول فرحات، الوجيز في إقتصاد المؤسسة، ط1، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
56. فاطمة على محمد عثمان، القيادة النسائية في مجتمع متغير، الملتقى المصري للإبداع والتنمية، الإسكندرية-مصر ، 1998.
57. فوزي غرايبية، فهم دممس، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
58. كامل محمد المصري، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ط1، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
59. كامل محمد غربي، المدخل لإدارة الأعمال-أسس ووظائف-، مكتبة عمان، الأردن، 1974.
60. ماجدة عطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، ط1، دار الشروق للنشر ، عمان، 2003.
61. ماجدة عطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، ط1، دار الشروق للنشر : عمان، 2003.
62. محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الجامعة الجديدة، الأزارطة، 2008.
63. محمد الصرفي، التوجيه الإداري، مؤسسة مورش الدولية، الإسكندرية، 2005.
64. محمد الطيب العلوي، التربية والإدارة بالمدارس، دد ن، الجزائر، دس.
65. محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2005.
66. محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، 2010.
67. محمد شفيق، البحث العلمي: الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث: الاسكندرية، 1990.
68. مختار محمد عبد الله، فاطمة عبد السلام شريبي، أساسيات الإحصاء الاجتماعي، دار غريب للطباعة، ط1، القاهرة، 1999.



69. مدحت محمد، أبو النصر، إدارة وقيمة الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، ط1، مجموعة النيل العربية: القاهرة، 2007.
70. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992.
71. مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع: عمان، 2000.
72. معن محمود عياصرة، مروان محمد بن احمد، القيادة والرقابة والاتصال الآداب، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007.
73. معين امين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، 2010.
74. منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات، القاهرة، 1992.
75. مهدي حسن زويلف وآخرون، التنظيم والاستشارات الإدارية، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، الاردن، 1999.
76. مهدي حسن زويلف، إدارة الافراد، ط3، دار مجدلاوي: عمان، 1999.
77. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات علمية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر الجزائر، 2004.
78. مؤيد سعيد السالم، عادل مرشوش، صالح، إدارة الموارد البشرية، ط2، جدار للكتاب العالمي: الاردن: 2009.
79. نواف كنفان، القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- ب/- الكتب الاجنبية:
80. Lakhdar SEKIOU et autres, **GRH, 2ed**, De Boeck university, Canada, 2001
- 4-المجلات:
81. ابتسام عبد الرحمان حلواني، "التغير ودوره في التطوير الإداري"، مجلة الإدارة العلمية، الرياض. 1979.

82. سلاطنية بلقاسم، "العلاقات الانسانية في المؤسسة"، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 05، ديسمبر 2003، الجزائر، منشورات جامعة محمد خيضر، بسكرة.

#### 5- الرسائل الجامعية:

83. بوعنان عائشة، (القيادة الإدارية ودورها في تحقيق أهداف الإدارة)، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة بسكرة، 2006/2005.
84. جوادي فيروز، بلعيد امال، (دور سياسة تحفيز الوارد البشرية في تحسين الأداء)، مذكرة في تحسين الموارد البشرية، المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني والتمهين، الوادي، دفعة، 2006.
85. ربيع مسعود، (دور القيادة في تحسين ادوار المؤسسة الاقتصادية-مدخل إسلامي-) مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2007.
86. رحيم فالد، (أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص وانظمة المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة ورقلة، 2012/211.
87. محمد شويح، (مقومات وشروط القيادة الادارية)، حالات المؤسسات العمومية الاقتصادية، رسالة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة بالجزائر، 2001.
88. نور الدين شنوفي، (تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة الاقتصادية)، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005.
89. عباس شهرزاد وآخرون، (تأثير القيادة على تحسين أداء الموارد البشرية)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012/2011.
90. المانع محمد بن علي، (تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الاداء)، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2006.

#### 6- المواقع الالكترونية:

- [www.jdam-aldefaee.blogdpoy.com](http://www.jdam-aldefaee.blogdpoy.com) 2013/01/12.17.35h .91
- [www.jdam-aldefaee.blogdpoy.com](http://www.jdam-aldefaee.blogdpoy.com) 2013/01/12.17.35h .92
- [www.lbtesame.com/Vb/shoutherad](http://www.lbtesame.com/Vb/shoutherad).2013/01/11.20.00h .93

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر -بسكرة-

قسم العلوم الاجتماعية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماع

التخصص: علم اجتماع الإدارة

شعبة علم الاجتماع

والعمل

الاستمارة

## أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين

# دراسة ميدانية في شركة سونطراك قاعدة الامدادت تقرت

\*تحت إشراف الأستاذة:

\*من إعداد الطالبة:

\*صباح غربي

\*نوال تدر

ملاحظة:

أضع بين أيديكم هذا الاستبيان المتمثل في مجموعة من الأسئلة، أرجوا منكم الإجابة عليها بكل موضوعية، وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

أحيطكم علما أن المعلومات ستحظى بالسرية، ولا تستخدم إلا لأغراض علمية.

• تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

الموسم الجامعي: 2012-2013

البيانات الشخصية:

1-الجنس: ذكر  انثى

2-السن:.....

3-الفئة المهنية : اطار  عون تحكم  عون تنفيذ

4-الأقدمية في المؤسسة:

\*من 1-10 سنوات

\* من 10-20سنة

\* من 20-30سنة

\*اكثر من 30 سنة

5-المستوى التعليمي:ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

6-هل تعتقد ان قائدك؟

\*يهتم بالعمال في المقام الاول

\*لايهتم الا بالعمل والانتاج

\*يحاول التوفيق بينهما

\*لا يعطي اهتمام كافيا لكليهما

7-هل قائدك يستند في قيادته على ؟

\*ماتمليه عليه الادارة من قرارات

\*لا يستند على شيء

\* ما يراه هو صحيح

\* اخرى اذكرها:.....

8- هل تعتقد ان هناك تعارض بين اهداف قائدك واهداف العمال في رايك؟

نوعا ما

لا

نعم

في حالة الاجابة بنعم، ماهو موقف قائدك؟

يحاول التوفيق بينهما

يرجح اهداف العمال

يرجح أهدافه

9- هل يهتم قائدك بالمحافظة على امن وسلامة العاملين اثناء تاديتهم لمهامهم؟

نوعا ما

لا

نعم

10- هل يعتمد قائدك على اسلوب الملاحظ الشخصية لمراقبة اداء العاملين؟

نوعا ما

لا

نعم

11- هل يسمح لك قائدك بالمشاركة في صنع القرارات؟

نوعا ما

لا

نعم

اذا كانت الاجابو ب نعم ما نوع هذه القرارات؟

\* تحديد الاهداف

\* تحديد خطط وبرامج العمل

\* القرارات الاستراتيجية

\* تحديد اجراءات العمل

\* مسارك المهني

\* اخرى اذكرها:.....

12- ماهي طريقة قائدك في اختيار القرارات بشكل عام؟

\*يتخذ القرارات ثم يعلنها للعمال

\*يتخذ القرارات ثم يحاول اقناع العمال

\*يستشير العمال في صنع القرارات

\*يشرك بعض العمال في صنع القرارات

13- هل انت راض عن مشاركتك في القرارات المناسبة؟

نعم  لا  نوعا ما

14- هل يفوض قائدك الاداري جزء من سلطاته الى غيره؟

نعم  لا  نوعا ما

15- هل يشجع قائدك العمال على تقديم اقتراحات لتحسين العمل؟

نعم  لا  نوعا ما

16- هل توجد لديك صعوبات في الاتصال بقائدك الإداري ؟

نعم  لا  نوعا ما

في حالة الاجابة بعم ، ماهو السبب؟

احتجاب القائد  عدم الاصغاء  العجز عن الاقناع

17- هل يجمع قائدك شكاوي العمال؟

نعم  لا  نوعا ما

18- ماهو موقف قائدك من شكاوي العمال؟

يهملها  يسعى الى حلها  يرفعها الى من اعلى درجة منه

19- في حالة الموقف الصعبة وضغوط العمل، هل قائدك يتحكم في انفعالاته؟

نعم  لا  نوعا ما

20- هل قائدك الإداري يؤمن بأهداف المؤسسة؟

نعم  لا  نوعا ما

في حالة الإجابة ب نعم، هل يحث العمال على تحقيقها؟

نعم  لا  نوعا ما

21- ماذا يفضل قائدك الإداري في عماله؟

الالتزام باللوائح والتعليمات  يفضل المبادرة والإبداع لحل المشكلات   
أخرى اذكرها: .....

22- هل تعتبر قائدك مثل جيد وقدوة حسنة؟

نعم  لا  نوعا ما

في حالة الإجابة بنعم ، في أي مجال؟

\*تقسيم العمل الإضافي

\*احترام النظام الداخلي للمؤسسة

\*الشخصية السوية

\*طريقته في العمل

\*المعاملة الحسنة

\*أخرى اذكرها: .....

23- في حالة وجود مشكلة طارئة في العمل ، ماذا تفعل؟

تبادر بحلها  تطلب تدخل قائدك  أخرى اذكرها: .....

24- هل حدثت خلافات وصراعات بينك وبين قائدك الإداري في العمل؟

نعم  لا



إذا كانت الإجابة بنعم ماهو السبب؟

\*الاراء المتضادة مع القائد

\*المعاملة السيئة

\*أداء العمل وجودته

\*اخرى اذكرها:.....

25- هل يقدم القائد معلومات عن المؤسسة والعمل للعاملين؟

نعم  لا  نوعا ما

في حالة الإجابة بنعم، فيما تتعلق هذه المعلومات؟

\*الوضعية المالية

\*القوانين واللوائح الداخلية للمؤسسة

\*خطط وبرامج العمل

\*السياسات الاجتماعية

26- هل تحصل من قائدك الاداري على خبرة ومهارة في العمل؟

نعم  لا  نوعا ما

في حالة الاجابة بنعم ما نوع هذه الخبرات والمهارات؟

مهارات  مهارات ادارية  اتجاهات جديدة

27- هل تعتقد ان الجزاءات التي يقدمها قائدك عادلة؟

نعم  لا  نوعا ما

28- هل يحاول قائدك ازالة الصعوبات التي تواجهك في العمل؟

نعم  لا  نوعا ما

29- هل يحاول قائدك ازالة الصعوبات التي تواجهك في العمل؟

نعم  لا  نوعا ما

30- هل يقدم كل قائد المساعدة اثناء قيامك بالعمل؟

نعم  لا  نوعا ما

في حالة الإجابة بنعم ، ما طبيعة هذه المساعدة؟

\*توجيهات إرشادية

\*معاونة في الأداء

\*أخرى أذكرها:.....

31-رتب العناصر الآتية من (1-6) حسب درجة تفضيلك:

\*الأجر الجيد

\*إمكانية الترقية والتقدم الوظيفي

\*العلاقات الجيدة مع الزملاء

\*شروط العمل الجيد

\*ضمان الوظيفة

\*القيادة الإدارية الجيدة

## \*ملخص الدراسة\*

تتمحور الدراسة حول اثر القيادة الإدارية على أداء العاملين وقد طرح هذا الموضوع نظرا لأهميته في عالم المؤسسات ونظرا لتأثيراته وانعكاساته على نجاح وفشل بعض المؤسسات، كما أن للقيادة دور كبير في فعالية القرارات المتخذة وهذا الدور يكمن في مدى تأثير القائد في مرؤوسيه وقدرته على جعل الأهداف واضحة لديهم وان الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها هي أهداف تخدم مصالحهم ومصالح المؤسسة ككل ، وعلى القائد إعطاء الفرصة للتابعين لإبداء رأيهم ومشاركته في اتخاذ القرار ، من اجل غرس روح المسؤولية في كل فرد.

أما الجانب الميداني فقد اعتمد على المنهج الوصفي لملائمته للموضوع ، وقد تم إجراء الدراسة مع رؤساء المصالح وعمال شركة سونطراك-قاعدة الإمدادات تقرت- .

الدراسة خلصت إلى جملة من النتائج التي لا يمكن تعميمها وإنما تحصر-هذه النتائج- في ميدان البحث الذي أجريت فيه الدراسة، فقد تبين أن القادة يهتمون بالمرؤوسين من جهة والعمل و الإنتاج من جهة أخرى، للصلة الوثيقة بين العامل والإنتاج ، هذا ما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة ، ما ينعكس ايجابيا على المرؤوسين ويدعم انتمائهم للمؤسسة وبالتالي زيادة الإنتاجية .

كما لوحظ تميز القادة بالسمات القيادية الضرورية خاصة الشخصية والسلوكية -المبادرة والإبداع، المشاركة في صنع القرارات، الاتصال الرسمي وغير رسمي ، مهارات بناء العلاقات الإنسانية-

إذن فالقيادة الإدارية لها تأثير على أداء العاملين وبالتالي زيادة من إنتاجية العامل وتحقيق أهداف المؤسسة.

## **Résumé de l'étude**

Étude centrée sur l'impact du leadership administratif sur la performance des Mondes a été soulevé cette question en raison de son importance dans le monde des institutions et en raison de ses effets et son impact sur le succès et l'échec de certaines institutions, et pour conduire un grand rôle dans l'efficacité des décisions prises et ce rôle réside dans l'impact de la chef de file dans ses subordonnés et sa capacité à rendre les objectifs sont clairs dont ils disposent et les objectifs que l'organisation cherche à atteindre les objectifs de servir leurs propres intérêts et les intérêts de l'institution dans son ensemble, et compte tenu d'un commandant de hasard appartenant à exprimer leur opinion et de participation à la prise de décision, afin d'instiller un sens de la responsabilité dans chaque individu.

Le côté du terrain s'est appuyée sur l'approche descriptive à la pertinence du sujet, l'étude a été menée avec les chefs de départements et les travailleurs de Sonatrach de l'entreprise -Base de à Touggourt

L'étude a conclu qu'un certain nombre des résultats ne peuvent être généralisés, mais limite - ces résultats - dans le domaine de la recherche qui a mené l'étude, il a été montré que les dirigeants se soucient une part, et le travail et la production, d'autre part, le lien étroit entre le travailleur et la production, c'est ce qui mène à la réalisation des objectifs de l'institution, qui refléteront positivement sur ses subordonnés et soutient appartenance à l'institution et d'accroître ainsi la productivité.

Comme indiqué distinguer leaders balises leadership nécessaire privé personnels et comportementaux - initiative et la créativité, la participation à la prise de décision, la communication formelle et non formelle, développer des compétences en relations humaines

Alors direction administrative ont un impact sur le rendement des employés et d'augmenter ainsi la productivité des travailleurs et d'atteindre les objectifs de l'institution.