

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج
- البويرة -

Faculté des Sciences Sociales et Humaines

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

شعبة علم النفس

قسم علم النفس و علوم التربية

تخصص علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

عنوان المذكرة:

أنماط القيادة و علاقتها بالأداء الوظيفي

في المنظمة

"دراسة ميدانية في مؤسسة الدهن بالأخضرية"

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر LMD في علم النفس عمل و تنظيم و تسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ (ة):

- د/ طویل كريمة

من إعداد الطالبين:

- قويدري السعيد

- زايدي سميرة

السنة الجامعية

2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ وَاسْتَوَىٰ آتَيْنَاهُ حُكْمًا وَعِلْمًا وَكَذَٰلِكَ نَجْزِي

الْمُحْسِنِينَ"

سورة القصص الآية 14

صدق الله العظيم

شكر و تقدير

قال تعالى : "ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين " سورة النحل الآية 19 ، صدق الله العظيم .

والحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات ، وبنوره تنتزل البركات ، نشكر الله العلي القدير ونحمده بتوفيقه وامتنانه وهدايته لاتمام هذا العمل .

نحمد الله الذي يسر لنا السبل في هذا العمل وأعاننا بمنته وكرمه الذي نستزيد به من الفلاح وندرك به النجاح .

وقد صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم في قوله : " من لم يشكر الناس لم يشكر الخالق " . الإمام زين العابدين .

لهذا توجب علينا أن نتوجه بشكرنا وامتناننا للأستاذة المشرفة على مذكرتنا "الدكتورة : طويل كريمة" ، والتي طال صبرها علينا بمواكبتنا من قبل أن نكتب الأحرف الأولى من توجيهات أولية ، وجمع المصادر والانتقاء منها ، و كذلك التوجيهات السديدة والصحيحة التي استفدنا منها .

إهداء

أهدي ثمرة جهدي وعملي هذا إلى الوالدين العزيزين أطال الله في عمرهما .

إلى الذي أنار دربي ، وصهر وعانى من أجل تربيتي وتعليمي ، إلى الذي قال لي في صمت : أن في الإرادة قوة ، والإرادة سيادة ، والعمل عبادة ، والعلم عمل وعبادة

إلى الذي كان وسيظل مثالي الأعلى " أبي العزيز " .

إلى النبع الصافي ، إلى الشمعة التي كانت ومازالت تنير دربي وطريقي المظلم ، والسقف الذي يأويني ويحميني من ويلات القدر ، إلى الحنين والصبر اللذان لا ينتهيان ، "أمي الغالية" .

إلى كل إخوتي و أخواتي كل باسمه ، كبيرهم وصغيرهم .

إلى جميع زملائي الذين عرفتهم خلال المشوار الدراسي .

إلى كل الزملاء طلبة ماستر تخصص علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية .

- السعيد -

إهداء

نحمدك ربي حمدا يليق بجلال وجهك وعظيم سلطانك ، أنه لايسعني في هذا المكان إلا أن أهدي ثمرة

جهدي إلى من قال فيهما الله عز وجل : "..... وبالوالدين إحسانا".

بحر الحنان ريحانة الدنيا ونور عيناى "أمى" حفظها الله لى .

إلى الذى لم يبخل على يومآ ، الشمعة التى تضىئ دريى ، قره عيني " أبى العزيز" .

إلى تلك الأزهار الفنية والمبتهجة إخوتى وأخواتى كل باسمه .

إلى كل من يقضى شبابه فى نهر العلم .

- سميرة -

فهرس المحتويات

| الصفحة | المحتوى | الرقم |
|--------|--|-------|
| أ | شكر وتقدير | 01 |
| ب | إهداء - 1 - | 02 |
| ج | إهداء - 2 - | 03 |
| د | فهرس المحتويات | 04 |
| هـ | فهرس الأشكال | 05 |
| 01 | مقدمة | 06 |
| 02 | الجانب النظري | 07 |
| 03 | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة | 08 |
| 05 | إشكالية الدراسة | 09 |
| 07 | فرضيات الدراسة | 10 |
| 08 | أسباب إختيار الموضوع | 11 |
| 08 | أهمية البحث | 12 |
| 08 | أهداف البحث | 13 |
| 09 | تحديد المفاهيم والمصطلحات | 14 |
| 11 | الدراسات السابقة | 15 |
| 16 | الفصل الثاني : القيادة | 16 |
| 17 | تمهيد | 17 |
| 18 | مفهوم القيادة | 18 |
| 19 | أهمية القيادة | 19 |
| 19 | صفات القائد | 20 |
| 20 | مصادر القيادة | 21 |
| 21 | عناصر القيادة | 22 |
| 21 | أنماط القيادة | 23 |
| 24 | نظريات القيادة | 24 |
| 26 | الوظائف الأساسية للقيادة | 25 |
| 26 | عوامل فعالية القيادة | 26 |
| 28 | هيكل عمل القيادة | 27 |
| 30 | خلاصة | 28 |
| 31 | الفصل الثالث : الأداء الوظيفي | 29 |
| 32 | تمهيد | 30 |
| 32 | مفهوم الاداء الوظيفي | 31 |
| 33 | أهمية الأداء الوظيفي | 32 |
| 34 | أهداف الأداء الوظيفي | 33 |
| 34 | عناصر الأداء الوظيفي | 34 |
| 35 | محددات الأداء الوظيفي | 35 |

فهرس المحتويات

| | | |
|----|--|----|
| 36 | معايير الأداء الوظيفي | 36 |
| 36 | مظاهر ضعف الأداء الوظيفي | 37 |
| 37 | أسباب ضعف الأداء الوظيفي | 38 |
| 37 | نظريات الأداء الوظيفي | 39 |
| 39 | العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي | 40 |
| 42 | نظام تقييم الأداء | 41 |
| 43 | أهداف تقييم الموارد البشرية | 42 |
| 44 | استراتيجية وطرق تقييم الأداء الوظيفي | 43 |
| 47 | مصادر تقييم الأداء الوظيفي | 44 |
| 48 | خلاصة | 45 |
| 50 | الفصل الرابع : منهجية الدراسة الميدانية | 46 |
| 51 | تمهيد | 47 |
| 51 | الدراسة الإستطلاعية | 48 |
| 51 | منهج الدراسة | 49 |
| 51 | مجالات الدراسة | 50 |
| 55 | مجتمع الدراسة | 51 |
| 55 | عينة الدراسة | 52 |
| 55 | أدوات جمع البيانات | 53 |
| 56 | أساليب المعالجة الإحصائية | 54 |
| 57 | خاتمة | 56 |
| 58 | قائمة المصادر والمراجع | 57 |
| 62 | الملاحق | 58 |

فهرس الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | الرقم |
|--------|-------------------------------------|-------|
| 54 | شكل رقم (01) يوضح مجالات الدراسة | 01 |

مقدمة:

تسعى المنظمات الى صياغة رؤيتها ، وتحقيق الرسالة التي قامت من أجلها والتي تمثل الغرض الاساسي من انشائها ، لذا فانها تعمل على اتباع الاستراتيجيات والسياسات والتكتيكات المختلفة في سبيل تحقيق ذلك ، حيث يتطلب توفر مجموعة من المدخلات تتمثل في الموارد البشرية ، الآلات ، الأموال ، الموارد والمعلومات .

تعتبر الموارد البشرية أهم تلك المدخلات وأكثرها تأثيرا على المنظمة ، لذا فان هذه الاخيرة تحاول أن توفر لمواردها البشرية ظروفًا ملائمة تساعد على القيام بدورها على أكمل وجه ، ومن أهم هذه الظروف لدينا القيادة الادارية باعتبارها الاداة الرئيسية التي تستطيع المنظمات من خلالها تحقيق التكامل المنشود .

تعتبر القيادة جوهر العملية الادارية ، وهي أساس نجاح الجماعة ووصولها الى تحقيق الأهداف أو فشلها ، وينظر للقيادة الممثلة بالمدير على انه القائد أو الشخص الذي يستطيع التأثير على سلوك الآخرين واتجاهاتهم وأفعالهم لتحقيق أهداف المنظمة ، كما أنها تعتبر من أكثر أدوات التوجيه فعالية في مجال العمل وتساعد على التناسق والتكامل مع الموظفين فيما بينهم .

وتكون هذه العملية القيادية تحت إمرة وسلطة قائد يؤثر في الافراد ويعمل على إشباع حاجاتهم ، وذلك من أجل إنجاز الأهداف المراد تحقيقها ، لكن لكل قائد طريقته وأسلوبه ونمط يسير به أمور المنظمة ويتعامل به مع أفرادها ، سواء كان هذا النمط القيادي ديموقراطي أو أوتوقراطي أو فوضوي .

لكن مهما اختلف هذا النمط القيادي فانه يؤثر على الأداء الوظيفي في العمل ، ويقصد بالأداء هنا كمية الجهد المبذول من الفرد في عملها خلال فترة زمنية معينة .

هذا ما جعلني أتناول هذا الموضوع : الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي (دراسة ميدانية بمؤسسة الدهن) .

وقد تضمنت هذه الدراسة أربعة فصول كالتالي :

الفصل الأول : إشكالية البحث ، أسباب إختيار الموضوع ، الأهمية ، الأهداف ، تحديد المفاهيم ، الدراسات السابقة .

الفصل الثاني : الذي تناولت فيه تمهيد ومفهوم القيادة ، الأهمية ، صفات القائد ، مصادر القيادة ، أنماط القيادة ، نظريات القيادة ، وظائف وعوامل فعالية القيادة ، هيكل عمل القيادة وخلاصة

الفصل الثالث : الذي تناولت فيه تمهيد ومفهوم الأداء الوظيفي ، أهمية وأهداف وعناصر الأداء الوظيفي ، محددات ومعايير الأداء الوظيفي ، نظريات الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه ، نظام تقييم الأداء وخلاصة

الفصل الرابع : تم فيه التعريف بميدان الدراسة والاجراءات المنهجية .

الجانب النظري

الفصل الأول: الاطار العام للدراسة

إشكالية الدراسة

فرضيات الدراسة

أسباب اختيار الموضوع

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

تحديد المفاهيم و المصطلحات

الدراسات السابقة

التعقيب على الدراسات

1 - إشكالية الدراسة :

تهدف المنظمات بشكل عام إلى النجاح في أعمالها حتى تكون في منافسة مستمرة مع بقية المنظمات ، وتتطور لما يكون أحسن وأحدث نظرا لمختلف التطورات الحاصلة في ميدان العمل ، هذا النجاح مرهون بدرجة عالية بتحقيق أهدافها ، ولا يتم ذلك إلا بتحقيق متطلبات النجاح والتي ترتبط أساسا بالموارد البشرية سواء بالأفكار التي تحملها أو بمختلف ممارساتها المهنية والتي تظهر في شكل شبه ملموس ، أي ما يعبر عنه في علم الإدارة بالأداء الإداري الجيد .

تظم المنظمات أفراد من مختلف الثقافات والذهنيات ، والشخصيات والمستويات والذين يمثلون بدورهم مجموعات تعمل مع بعضها البعض في إطار تنظيمي معين ووفقا لإجراءات عمل معينة ، فتحتاج المنظمات إلى التقرب والتنسيق فيما بينهم من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف ، وتبقى هذه المنظمات من جهة أخرى بحاجة دائمة إلى القيادات ذات الكفاءة العالية والفعالية المؤثرة من أجل التمكن من إنجاز الأعمال وكذا تحقيق الأهداف التي تسعى إليها على اختلاف أحجامها أو نشاطاتها ، والتي لا يمكن تحقيقها بدون وجود تلك القيادات المسؤولة والواعية ، وحرصا من جميع المؤسسات على مواصلة الابتكار والتطوير فإنها تسعى دائما إلى البحث عن قيادة إدارية متفهمة من أجل مساعدتها في تحقيق الطموحات التي ترنوا إليها .

تستمد القيادة أهميتها عن طريق الاستغلال الأمثل لمقومات وموارد المنظمة في رفع الأداء وذلك من خلال استغلال الأنماط القيادية الفعالة المناسبة للعمل والتفاعل داخل المنظمة .

تعتبر القيادة نشاط أو حركة تحتوي على التأثير في سلوك الناس الآخرين ، أفراد أو جماعات نحو تحقيق الأهداف المرغوبة (العلاق ، 2009 ، ص14) .

كذلك هي مدى قدرة المدير على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة أو المهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه ، وكسب ثقتهم في ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته ، ويقوم بتحفيزهم وتوجيههم والإتصال بهم ، ويقدم الاتجاه والرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المحددة بأقصى فعالية ممكنة . (السواط ، 2003 ، ص181) .

لقد توصلت العديد من الدراسات إلى الحديث عن القيادة ومن بينها دراسة "محمد نشوان الواكي" (ب، س) بعنوان القيادة الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء أين حاولت التعرف على واقع القيادة وأثرها على كفاءة

أداء المنظمة ، ومدى اهتمام القيادات الإدارية بالجوانب الإنسانية ورفع الروح المعنوية للعاملين ، وتأثير ذلك على مستوى الأداء ، وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- عدم ملائمة العمل لطموح ورغبات العمال وتلبية حاجاتهم وانعدام الحرية للإبداع والابتكار .
- عدم اهتمام القيادات بمشاركة العاملين وانعدام العدالة والمساواة ، وغياب دور جماعات العمل ، وفقدان البرامج التدريبية المناسبة لتحسين الأداء وتطوير القدرات .

بالمقابل يعتبر الركيزة الأساسية لأنه الدافع الأول والأخير للوصول إلى أهداف المنظمة ، وتحقيق الأنشطة الخاصة بها ، كما يؤدي الأداء المتميز للعاملين داخل أي منظم إلى استقرار المنظمة والحفاظ على بقائها وتقدمها ، لذلك نجد أن الأنماط القيادية تهتم بتطوير الأداء الوظيفي داخل المنظمة ، مما يجعل أداءها ينعكس انعكاسا قويا على القادة داخل المنظمة إلى ممارسة العديد من الضغوطات على العاملين فيها من أجل رفع مستوى الأداء الوظيفي لديهم من جهة ، وكونه يصب في مصلحة المنظمة من جهة أخرى ، كما يؤدي إلى تحسين سمعتها بين باقي المنظمات .

يعد الأداء الوظيفي مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمنظمات بشكل عام ، كما يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة به ، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية لجميع حقول المعرفة الإدارية ، فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات ، والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمها .

من جهة أخرى يعتبر الأداء الوظيفي محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة . (الريبق ، 2004 ، ص58) .

لقد أشار عواد (2005) أن معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال من أجل تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية ، وقد جاءت من أجل التعرف على واقع وممارسات نظم تقييم الأداء المطبقة فيها .

يعد الأداء الوظيفي من أصعب المهام المطلوبة من القادة نظرا لتعدد أنماط القيادة واختلاف وجهة نظر كل طرف ، فأفضل طريقة للقيادة تكون وفق ما وضحته مختلف الدراسات السابقة حول الموضوع ، ومن أهم الأنماط القيادية نجد النمط الديمقراطي الذي يكون فيه القائد ديموقراطيا ، يشارك السلطة مع الجماعة ، ويأخذ برأيهم في معظم قراراته ، وهذه المشاركة ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة أدائهم وولائهم والتزامهم .(Papin, 1995, p21).

النمط الديكتاتوري والذي يطلق عليه بالنمط التسلطي ، حيث يتميز هذا النمط بتركيز السلطات في يد القائد دون إفساح المجال إلى الأتباع للمشاركة في القرار، ويعتمد في تحفيز العمال على التهديد والعقاب .(عامر، 2003 ، ص90).

بالإضافة إلى النمط الفوضوي والذي يطلق عليه نمط القيادة الحرة أو المطلقة ، ويقوم هذا النمط على إعطاء الفرد الحرية الكاملة لفعل ما يشاء ، وفيها يتنازل القائد لمرؤوسيه ولا يؤثر فيهم . (محمد صالح ، 2004 ، ص80) .

ومن خلال ما تم عرضه وتوضيحه فيما يتعلق بأنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات تم طرح التساؤل التالي :

• هل لأنماط القيادة علاقة إرتباطية بالأداء الوظيفي في المنظمة ؟.

السؤال الذي تفرعت منه الأسئلة التالية :

• هل للنمط الديمقراطي علاقة إرتباطية بالأداء الوظيفي في المنظمة ؟.

• هل للنمط الديكتاتوري علاقة إرتباطية بالأداء الوظيفي في المنظمة ؟.

• هل للنمط الفوضوي علاقة إرتباطية بالأداء الوظيفي في المنظمة ؟.

2 - فرضيات الدراسة:

بعد التطرق إلى إشكالية البحث والتي تتضمن سؤال عام إندرجت من خلاله أسئلة فرعية ، توصلنا إلى إبراز فرضية عامة إندرجت تحتها فرضيات جزئية .

أ- الفرضية العامة :

• لأنماط القيادة علاقة إرتباطية بالأداء الوظيفي في المنظمة .

ب- الفرضيات الجزئية :

• للنمط الديمقراطي علاقة إرتباطية بالأداء الوظيفي في المنظمة .

• للنمط الديكتاتوري علاقة إرتباطية بالأداء الوظيفي في المنظمة .

• للنمط الفوضوي علاقة إرتباطية بالأداء الوظيفي في المنظمة .

3 - أسباب اختيار الموضوع :

يعد موضوع القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الكثير من المنظمات محل دراسة ، وبما أنه موضوع واسع ، أصبحت معظم المنظمات تسعى إلى تسيير راشد وذلك بغية تحقيق الأهداف . وللتعرف أكثر لأسباب تناول هذا الموضوع تم تصنيفها إلى ذاتية وموضوعية .

أ- الأسباب الذاتية :

- الرغبة في دراسة الموضوع وفهمه أكثر .
- اندراج هذا الموضوع ضمن تخصص الدراسة ، بمعنى في مجال علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية وبالتالي إثرائه بمعلومات جديدة في حدود اطلعنا .
- فهم مختلف الجوانب التي تتعلق بأنماط القيادة والأداء الوظيفي في أي تنظيم أو منظمة .

ب- الأسباب الموضوعية :

- إعطاء صورة شاملة للموضوع من خلال معرفة العلاقة بين أنماط القيادة والأداء الوظيفي .
- الرغبة في التعرف على كيفية تجسيد أنماط القيادة في مختلف المنظمات .
- التعرف على حقيقة العلاقة القائمة بين القائد المدير ومرؤوسيه أي أتباعه .

4 - أهمية الدراسة :

- تساهم هذه الدراسة في القاء الضوء على واحد من المواضيع الهامة في المجال الإداري .
- تعمل على معرفة الدور الذي تلعبه الأنماط القيادية في التعامل مع الأداء الوظيفي .
- توعية المديرين أو المسؤولين بالنمط القيادي الذي ينتهجه وكذا توجيههم إلى توظيف الأنماط الأخرى بفاعلية .

- تذليل مختلف الصعوبات وإزالة الحواجز والعقبات .

- فتح آفاق جديدة لمزيد من الأبحاث المستقبلية حول هذا الموضوع في قطاعات أخرى .

- ضرورة معالجة الموضوع لحاجة المؤسسة في ميدان الدراسة إليه .

- محاولة إثراء الساحة العلمية بالمعارف والخبرات والمكتسبات الجديدة .

5 - أهداف الدراسة:

- الكشف عن العلاقة الارتباطية بين أنماط القيادة والأداء الوظيفي في المنظمة .

- الكشف عن العلاقة الارتباطية بين النمط الديمقراطي والأداء الوظيفي في المنظمة .
- الكشف عن العلاقة الارتباطية بين النمط الديكتاتوري و الأداء الوظيفي في المنظمة .
- الكشف عن العلاقة الارتباطية بين النمط الفوضوي و الأداء الوظيفي في المنظمة .
- التعرف على أهم العناصر والمكونات التي تتدرج تحت هذين المفهومين (الأنماط القيادية والأداء الوظيفي) في المنظمة .
- التعرف على دور كل نمط قيادي وكيفية تعامله مع الأداء الوظيفي .
- محاولة ابراز وايضاح العلاقة بين أنماط القيادة والأداء الوظيفي في المنظمة ، لمعرفة أفضل نمط قيادي ملائم ومناسب .
- السعي للوقوف على اختيار أفضل نمط قيادي ملائم ومناسب حتى يكون أداء أفضل وجيد .

6 - تحديد المفاهيم والمصطلحات :

أ- القيادة :

اصطلاحا : وفقا لما قاله "وارين بنيس"، "بيرت نانوس" كما ورد عن زيد منير عبودي 2013 ص11 : " فن المديرين يفعلون الأشياء الصحيحة" .

تعرف القيادة على أنها عملية التأثير في الناس ، وتوجيههم لإنجاز الهدف عندما تبادر بتنظيم مجموعة من الزملاء في العمل لجمع تبرعات لمساعدة المحتاجين ، أو لقضاء عطلة نهاية الأسبوع . (عبد المقصود ، 2012 ، ص09) .

هي عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد وسلوكهم للعمل بجد لتحقيق أهداف مشتركة ومرغوبة. (حريم، 2009، ص2016) .

عرفها "جيرالد جرينبرج" و "روبرت بارون" على أنها عبارة عن إجراءات يؤثر فيها القائد على تابعيه باستخدام أساليب غير قهرية لتحقيق أهداف محددة .

إجرائيا:

يمكن تحديد تعريف إجرائي للقيادة والذي يتمثل في مجموعة من الإجراءات التي تؤثر بمقتضاها شخص على باقي أعضاء الجماعة لتحقيق أهداف محددة لهم من بيداغوجية وعلمية والبحث العلمي .

النمط الديمقراطي : وهو النمط الذي يقوم على أساس العلاقات الإنسانية السليمة ، والمشاركة في صنع القرار وتفويض السلطة . (كنعان ، 1999 ، ص173) .

وهي القيادة التي تهتم بالمرؤوسين ، وقد أسماها البعض القيادة الاستشارية أو الإنسانية والبعض الآخر أسماها القيادة الإيجابية لأنها تستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات للتابعين ، فهي تقوم على أساس احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار والاقناع وأن القرار للأغلبية دون تسلط أو إرهاب . (حمادات ، 2006 ، ص28) .

النمط الفوضوي : (التساهلي) : وهو النمط الذي يقوم على إعطاء الفرد الحرية الكاملة ليفعل ما يشاء وفيها يتنازل القائد لمرؤوسيه ولا يؤثر فيهم . (أبو النيل ، 1985 ، ص262) .

يطلق عليه أيضا القيادة الترسلية وفي ظل هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمز للمنظمة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم ، واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم . (سلمان العميان ، 2008 ، ص262) .

النمط الديكتاتوري (التسلطي) : وهي تعني قيام القائد باتخاذ جميع القرارات منفردا وبدون مشاركة من المرؤوسين ، بحيث تتركز القيادة في فرد واحد وأحيانا في المجلس القيادي بدون تفويض ، أي من سلطة القيادة إلى المرؤوسين أو أشراكهم بصورة أو بأخرى في اتخاذ القرار . (عامر، 2013 ، ص30) .

يعتبر أسلوب متمركز حول القائد الذي ينفرد بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة مرؤوسيه في ذلك ، ويعمل القائد الأوتوقراطي على تركيز معظم السلطات والصلاحيات في يده أما تنفيذ أوامره وتعليماته يتركها للمرؤوسين الذين يخضعون بدورهم إلى رقابة وتتبع شديدين . (محمد صالح ، 2004 ، ص71) .

التعريف الاجرائي للأنماط القيادية :

هي الطريقة السائدة في عملية التسيير والإدارة ، والاشراف من خلال المشاركة في اتخاذ القرار وتفويض السلطة وفق النمط الديمقراطي أو تمركز السلطة في يد المدير أو المشرف بما يتوافق والنمط الديكتاتوري ، أو من خلال التسبب والإهمال والفوضوية في عملية التسيير ويتم قياس تلك العوامل بالرجوع إلى الاستبيان المصمم للدراسة .

التعقيب : من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن جل التعاريف تصب في مفهوم واحد والذي ينحصر في مدى تأثير القائد في الآخرين .

ب- الأداء الوظيفي :

اصطلاحا : هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه به المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة . (النميان ، 2003 ، ص37) .
يقصد به مدى أو درجة بلوغ عامل أهداف وحدة العمل ، والمؤسسة كنتيجة لسلوكه، واستخدام مهارته ، وقدراته ومعارفه . (هروم ، 2007 ، ص29) .

التعريف الاجرائي : هو كل جهد فكري وعضلي يبذله العامل في موقع عمله مقابل عائد محدد ، وذلك بما يكشفه المقياس المطبق في الدراسة .

- **التعقيب :** من خلال التعاريف المدرجة يمكن القول أن مصطلح الأداء الوظيفي يستخدم كتعبير لقيام العامل أو الموظف بمهامه .

7 - الدراسات السابقة :

دراسة ليلي القرشي (ب، س) : دراسة استطلاعية لبعض مهارات القيادة الإدارية لمديرات المدارس الابتدائية لمنطقة مكة المكرمة التعليمية كما تراها المعلمات والموجهات والتي كان الهدف منها الكشف عن مستوى المهارات القيادية الممارسة فعلا لدى بعض مديرات المدارس الابتدائية للبنات بمكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات والموجهات من خلال الأبعاد التالية : المهارات الذهنية ، المهارات الإنسانية ، المهارات الفنية ، المهارات الذاتية) .

أجريت الدراسة على عينة كان عددها (200) معلمة يمثلن 23 مدرسة وكذلك 30 مشرفة تربوية سنة 1989 ، كانت نتائجها كالتالي :

• توفر جميع أنواع المهارات لدى مديرات المدارس وفي معظم العبارات بنسبة 70% من وجهة نظر المعلمات والمشرفات التربويات .

دراسة جغلولي يوسف (ب، س) : دور القيادة الإدارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه فيعلم الاجتماع ، جامعة الجزائر .

كان الهدف منها طرح مقارنة فعالية القيادة الإدارية في تعزيز وتطوير الثقافة التنظيمية ، التي تؤكد على الوعي المشترك بين الأفراد في العمل ، لبناء السلوك الاجتماعي ويميزه عن الكيان الاجتماعي للمنظمة .
 أجريت عينة الدراسة بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية "تيدال" بولاية ميله ، وتم اختيار وحدات عينة البحث عشوائيا من كل مجموعة ، حيث تكون من مجتمع البحث من 1029 عامل ولجأ الباحث إلى المعاينة الطبقية العشوائية ، وشملت الدراسة 98 فردا سنة 2006 .
 كانت نتائجها كالتالي :

- أصابت القيادة الإدارية في اعتبار أن القائد الناجح هو الذي يتماشى مع التغييرات الجديدة للمنظمة .
- عدم وجود معايير قيادية فنية محددة .
- تعزز القيادة الإدارية ثقافة التحفيز تعتمد على أسلوب الثواب والعقاب .
- تعزيز سلوك روح الفريق وروح الجماعة والمخاطرة والابداع .

دراسة موسى أبو حطب (ب.س) : نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية .

كان الهدف منها التحقق على مدى فاعلية نظام تقييم الأداء بالتعرف على أفضل الطرق والوسائل المستخدمة لعملية التقييم وأثرها على تحسين أداء العاملين سنة 2009 .

والتي كانت نتائجها كالتالي : إن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية نظام تقييم الأداء وكل من التحليل الوظيفي/ المعايير المستخدمة ، أساليب التقييم المستخدمة ، التغذية الراجعة ، مهنية نظام تقييم الأداء .

دراسة الطاهر الوافي : التحفيز وأداء الممرضين ، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عالية صالح بمدينة تبسة .

الهدف منها معرفة العلاقة بين الحوافز المقدمة للممرضين ومستوى أدائهم في المؤسسة العمومية الاستشفائية 2011 .

أجريت الدراسة على عينة كان عددها 259 ممرض ، موزعين على ثلاث أصناف (ممرضون حاصلون على شهادة الدولة في التمريض ، وممرضون مؤهلون ، ممرضون مساعدون) ، وهم موزعون عبر مختلف المصالح والأقسام الاستشفائية .

كانت نتائجها كالتالي:

- أن الحوافز المادية تساهم في رفع الروح المعنوية للمرضين ودفعهم إلى العمل وتحسين الأداء ، لكن عند اقترانها بالحوافز المعنوية فهذا الأمر يجعله يعمل بكل نشاط ومثابرة ، وتبني أهداف مؤسسته ويبدل كل ما لديه من جهد لتحقيقها .

دراسة الرشدوي (ب، س) : بعنوان المهارات القيادية لدى ضباط الشرطة وعلاقتها بفاعلية أدائهم الوظيفي ، دراسة مقارنة بين ضباط مدينتي الرياض والدمام .
كان الهدف منها معرفة أهمية كل المهارات القيادية الذاتية والفنية والإنسانية والإدارية الواجب توفرها لدى ضباط الشرطة .

أجريت الدراسة على عينة بلغ عددها 235 ضابطا منهم 205 ضابطا من مدينة الرياض و30 من مدينة الدمام سنة 2002 .

كانت نتائجها كالتالي:

- تعد المهارات القيادية الفنية مهمة جدا ، بينما تعد المهارات الذاتية والإنسانية والإدارية مهارات متوسطة الأهمية .

- تعد مهارات تقدير الآخرين وبناء فرق العمل من المهارات الإنسانية مهمة جدا .

- أكثر أساليب تنمية المهارات القيادية لدى ضباط الشرطة هي برامج التدريب التأهيلية والتخصصية ، والممارسة العملية وبرامج التعليم الذاتي .

دراسة الشريف طلال (ب، س) : بعنوان الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال .

أجريت على عينة عددها 240 تم توزيعها على عينة عشوائية من العاملين في منطقة مكة المكرمة الذين يشغلون وظيفة مدير إداري ورئيس قسم .

كان الهدف منها التعرف على الأنماط القيادية السائدة بإمارة منطقة مكة المكرمة (مؤسسات حكومية) ، والتعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي بإمارة منطقة مكة المكرمة سنة 2004 .

كانت نتائجها كالتالي :

- تبين أن هناك توافر الأنماط القيادية الثلاثة حيث يمارس القادة في إمارة منطقة مكة المكرمة النمط الديمقراطي بدرجة عالية والنمط الحر بدرجة متوسطة والنمط الأوتوقراطي بدرجة أقل .

- تبين أن هناك علاقة ارتباطية دالة احصائيا وموجبة بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء من حيث وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين نمط القيادة الحر ونمط القيادة الأوتوقراطي .

دراسة الصالح جيلح : بعنوان أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين ، دراسة حالة ، مجمع صيدال .

كان الهدف منها إبراز أهمية الارتباط بين القيادة الإدارية وأداء العاملين في المؤسسة من خلال عرض عناصر وخصائص القيادة الإدارية الفعالة ، والوقوف على السمات التي يجب توافرها في القادة الإداريين حتى يحققوا المهام الملقاة على عاتقهم بفاعلية وكفاءة ، والتطرق إلى الأساليب التي يجب أن يستخدمها القادة الإداريين لرفع الأداء في المؤسسة سنة 2006 .

كانت نتائجها كالتالي :

- إن القيادة الإدارية تتطلب في ظل البيئة الحالية ضرورة توافر سمات معينة للتأثير في العاملين باتجاه تحقيق أهداف المنظمة .

- إن القيادة الإدارية لها دور محدد ورئيسي في الأداء الفردي والجماعي للعاملين .

- إن القادة الإداريين في مجمع صيدال يعتمدون على قوة سلطتهم الرسمية أكثر من الاقناع الشخصي للتأثير في العاملين.

- التعقيب على الدراسات :

من خلال عرض الدراسات السابقة ، وتحليل عناصرها الرئيسية يمكن رصد العديد من جوانب التشابه والاختلاف فيما بينها ، والتي كان لها أثر في بنائها .

من حيث النتائج المتعلقة بالقيادة الإدارية والتي توصلت إليها مجمل الدراسات السابقة يتضح ما يلي :

- اتضح من خلال الدراسات السابقة على أهمية القيادة ودورها الفعال في تنمية القوى البشرية ونجاح

العملية الإدارية وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية وإحداث التغيير في سلوكهم ورفع أدائهم في ظل المتغيرات الاقتصادية .

- كما تتضح أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة فيما يلي :

- من حيث الموضوع فأغلب الدراسات السابقة أوضحت علاقة القيادة الإدارية والقيادة بصفة عامة برفع كفاءة العاملين وتنمية مهاراتهم وأدائهم كدراسة الصالح جيلح التي تناولت دراسة أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين .
- بينما من حيث المنهج المستخدم فتم الاعتماد على استخدام المنهج الوصفي وهي من بين النقاط المشتركة بين الدراسات .
- كذلك وجود تشابه بين الدراسات السابقة في أداة الدراسة .
- أما من حيث البيئة لم تشترك الدراسات السابقة مع بعضها ، فدراسة الرشدوي مثلا كانت في الرياض والدمام ، في حين دراسة الصالح جيلح أجريت في بيئة محلية جزائرية .

الفصل الثاني: القيادة

تمهيد.

مفهوم القيادة.

أهمية القيادة.

صفات القائد.

مصادر القيادة.

عناصر القيادة.

أنماط القيادة.

نظريات القيادة.

الوظائف الأساسية للقيادة.

عوامل فعالية القيادة.

هيكل عمل القيادة.

خلاصة.

تمهيد :

يعتبر موضوع القيادة الإدارية ذا أهمية خاصة في الدراسات الإدارية المعاصرة ، نظرا لما لها من تأثيرات مهمة في كافة عناصر المنظمة ، وقدرتها في التأثير على سلوك الأفراد بما يحقق الأهداف المسطرة لهم، وبالتالي فجوهر العملية القيادية يكمن في قدرات الفرد الذاتية التي يخلق من خلالها تأثيرا في سلوك ومشاعر مجموعة من الأفراد .

لذا فاختيار الأسلوب القيادي الأمثل والذي ينسجم مع قدرات وخبرات وتطلعات الأفراد العاملين بما يحقق أهداف المنظمة التي ينتمون إليها يدل على نجاح الإدارة وفعاليتها .

فالقيادة الإدارية عملية مهمة وضرورة أساسية في كل المؤسسات ، سواء كانت في القطاع العام أو القطاع الخاص لما لها دور في تحقيق التميز والنجاح .

1- مفهوم القيادة :

1 - 1 - تعريف القيادة :

اصطلاحاً: تعددت تعريف القيادة ومن بينها :

عرفها Tead بأنها : "القدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا لتحقيق هدف معين" . (أبو نصر ، 2007 ، ص319) .

يعرفها كذاك نيومان Newman أنها : "توجيه سلوك الجماعة ، والتأثير فيها بشكل يدفعها إلى التعاون عن رضا، واقتناع لتحقيق الأهداف". (بلال ، 2005 ، ص227) .

وهناك من يرى أنها : نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة ، لتفاعل الجماعة نحو حلول المشاكل المتعددة . (العلاق ، 2009 ، ص5) .

وتعرف كذلك على أنها عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة ، وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم ، والحصول على التزامهم ، وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم . (عبودي ، 2010 ، ص20) .

التعقيب:

1 - 2 - تعريف القيادة الإدارية :

القيادة الادارية ما هي إلا امتداد لتعريف القيادة بشكل عام ، إلا أنها تختلف عنها بخصوصية تطبيقها في مجال الإدارة ، ومن بين تعاريفها نذكر ما يلي :

تعرف على أنها : النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار الأوامر والاشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية ، وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين . (غابيين ، 2009 ، ص130) .

وهناك من يعرفها أنها : "مدى قدرة المدير على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة أو المهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه ، وكسب ثقتهم في ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته ، ويقوم بتحفيزهم وتوجيههم والاتصال بهم ، ويقدم الاتجاه والرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المحددة بأقصى فعالية ممكنة . (عوض الله ، 2003 ، ص181) .

التعقيب :

من خلال التعاريف السابقة الذكر نستنتج أن كلا التعريفين لهما اتجاه واحد وهو إمكانية ممارسة القائد للسلطة أو القوة من أجل التأثير في الأتباع .

2 - أهمية القيادة :

إن القيادة لا بد منها في حياتنا حتى تترتب حياة المجتمع وتحول دون أن يأكل القوي الضعيف ، وهذا في قوله تعالى : ﴿ولولا دفع الله الناس بعضهم ببعض لفسدت الأرض﴾ ، فالقيادة بالغة الأهمية ، وتلك الأهمية ذات الخيال وطاقة الابتكار التي تستطيع أن تتخذ القرارات الشجاعة والملتزمة بالنظم ، كما يمكن إبراز أهمية القيادة في النقاط التالية :

- إن القيادة تمثل حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة، وكذا التطورات المستقبلية .
- إن القيادة تمثل الإطار الذي يتصف بداخله المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات المتعلقة بواقع المؤسسة وأهدافها .
- تعميم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية كلما كان ذلك ممكنا .
- بالقيادة يمكن السيطرة على مشكلات العمل ، ورسم الخطط ومتابعة التنفيذ . (حنفي، 1993، ص82)
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد لأنهم حلقة مهمة لضمان المردود الأعلى .
- القيادة تضمن مواكبة التغيرات المحيطة وتسخيرها لخدمة المؤسسة .
- تسيير الأفراد بين مختلف المستويات في مجال العلاقات الإنسانية . (عشوي ، 1992 ، ص150) .
- تسهل للجماعة تحقيق الأهداف المرسومة .
- مواكبة المتغيرات المحيطة بالمجموعة وتجنب أثرها السلبي ، أو توظيفها لخدمة الجماعة .
- السيطرة على مشكلات المجموعة وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء .
- تدعيم القوى الإيجابية وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان . (يوسف العتوم ، 2009 ، ص238) .

3 - صفات القائد:

- هناك العديد من الصفات التي أسفرت عنها الدراسات والبحوث التي اهتمت بظاهرة القيادة وهي :
- **التفاعل الاجتماعي** : يجب أن يتمتع القائد بروح المشاركة الاجتماعية الإيجابية في التعامل مع الجماعة لتحقيق التعاون ، والتكيف مع الجماعة لتحقيق التعاون ، والتكيف مع الجماعة والحرص على السعي لحل مشاكلها حتى يكون مقبولا لديهم .

- **اليقظة** : على القائد أن يكون يقظا مستعدا لمعالجة أي ظرف طارئ يواجهه الجماعة .
- **الحث على تحقيق هدف الجماعة** : ويكون ذلك بالتخطيط الجيد والمتابعة المستمرة لتنفيذ تلك الخطط وتقويم نتائج التنفيذ لنقادي السلبيات وتقويم الأخطاء .
- **التنظيم** : ويقصد به وضع خطط محددة بفترة زمنية لتحقيق أهداف الجماعة .
- **قوة التحمل** : وهي صفة ضرورية للقائد من الناحية العقلية ، والبدنية لاستمرار أو إنهاء أية مهمة مطلوبة .
- **التخطيط** : على القائد أن يضع خططا واقعية لتحقيق الأهداف المستقبلية للجماعة مع العمل على تنسيق وتوجيه جهود الجماعة .
- **الحكمة** : ويقصد بها القدرة على وزن وتقدير الأمور بدقة للوصول إلى قرارات واقعية وموضوعية .
- **التقدير والتقبل والاعتراف المتبادل بين القائد والأتباع** : ويكون ذلك بخلق جو من المحبة والاحترام المتبادل بين القائد والجماعة باعتباره رمزا لها .
- **الولاء** : سواء الوطن أو الرؤساء أو المرؤوسين .
- **الإنتاج** : وتعني القدرة على العمل وحث الآخرين على العمل ومتابعة عطائهم بالمتابعة والحماس والإرادة القوية . (بوراس ، 2013 ، ص69) .

4 - مصادر القيادة :

- تعتبر القيادة محصلة مزيج من العناصر الشخصية ، وأخرى تخص القائد ، وأخرى جماعية تتعلق بالمرؤوسين ، وطبيعة نظام المنظمة .
- إلا أن هذا لا يمنع من القول أن هناك مصادر لقوة القيادة ، منها السلطة التي يعطيها المركز الوظيفي للشخص ، وأخرى صفات القائد نفسه ، وذلك على النحو التالي :
- 1-4 المصادر الرسمية والسلطة** : تتبلور هذه المقدمات القيادية بسلطة القائد في القدرة على توقيع الجزاء والعقاب وإعطاء المكافآت ، إذ أن خوف الفرد من عقوبة مخالفة الرؤساء أو توقعه للحصول على الثواب منهم عند إطاعته لهم العوامل الهامة في قوة القيادة .

ولذا فإن المركز الوظيفي يشكل أحد مصادر القيادة وتتناسب قوة القيادة مع القدر الذي يتمتع به القائد من صلاحيات ، ومدى التأثير الذي تحمله تلك الصلاحيات وكذلك فإن مستوى المهارة والفن والخبرة التي تتوافر لدى الفرد ، وتميزه عن غيره من الرؤساء ، حيث يقبل مرؤوسيه سلطته اعترافا بمعرفته وخبرته .

4-2 المصادر الشخصية والذاتية : يضيف اتصاف القائد بالصفات الشخصية المميزة أثرا كبيرا

إلى ما يستمده من مركزه الوظيفي .

إن شخصية القائد المحببة للمرؤوسين تشكل مصدرا وإشعاعا جاذبا لمحبة مرؤوسيه وتسهيل عملهم وتوجيههم، وتذليل الصعوبات التي يواجهونها في العمل ، كلها عوامل تؤثر على قدرة القائد على قيادة مجموعته . (هاشم ، 2009 ، ص159) .

5 - عناصر القيادة :

تتكون القيادة من العناصر التالية :

1. وجود الجماعة : حيث تعتبر القيادة في حقيقتها أحد المظاهر الاجتماعية التي نشأت بنشوء

المجتمعات ، فعندما يوجد لدينا مجتمع ما ، وإن كان محدودا يصبح هناك حاجة للقيادة .

2. وجود هدف مشترك : إن دور القيادة هو السعي لتوحيد الأهداف والعمل على تحقيق التقارب

بينها .

3. التناسق والانسجام : إن وجود الجماعة لا يكفي لإنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم ، لأن

نجاح العمل المشترك يتطلب تناسق وانسجام بين أعضاء الجماعة حتى يواجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها .

4. القدرة على التأثير : إن جوهر ولب معنى القيادة هو القدرة على التأثير في سلوك الجماعة وهي

تعتبر الخطوة التنفيذية التي تتمثل في الممارسة الفعلية للقيادة . (حلاق ، 2020 ، ص22) .

5 - أنماط القيادة :

سنعرض فيما يلي الأنماط القيادية الثلاثة : ديمقراطية ، تسلطية ، الفوضوية ، بالتطرق إلى أهم

افتراضاتها وكذا طريقة الإدارة عند كل قائد :

5-1 القيادة الديمقراطية :

الديموقراطية تعني سلطة الشعب أو حكم الشعب وفي ظل هذا النمط من أنماط القيادة تقوم الجماعة باختيار قائدها ، ويتم بناء علاقات إيجابية وطيبة بين القائد ومرؤوسيه بحيث يقوم العاملون بمناقشة المشكلات ومشاركة القائد في وضع الأهداف واتخاذ القرارات ، وفي هذا النمط يستمد القائد سلطته من مرؤوسيه والعاملين معه ويقوم بتشجيع المرؤوسين ، ويفوض القائد سلطاته في هذا النمط إلى مرؤوسيه ويشجعهم على تحمل المسؤولية ، ويعد هذا النمط الأمثل في إدارة وتوجيه المنظمات .

أ- الافتراضات الأساسية عند القائد الديمقراطي :

- العمل في حد ذاته مرغوب لمعظم الناس .
- أغلب العاملين في المنظمة طموحين توجد لديهم رغبة لتحمل المسؤولية .
- يتمتع معظم الأفراد بقدرة عالية على الابتكار .
- إن التحفيز لا يتم إلا عن طريق (ترقية ، تكريم ، مشاركة) .
- لا بد من الرقابة غير المباشرة على العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

ب- طريقة الإدارة عند القائد الديمقراطي :

- الآخرون مسؤولين عن تنفيذ العمل من خلال المشاركة ، وهم أصحاب السلطة ومسؤولون عن تطبيق القانون .
- إنه يشارك الآخرين بتخطيط العمل لأنهم مبدعون من وجهة نظره .
- تنظيم العمل بشكل محكم وعلى أساس المبادرات الذاتية للعاملين .
- يستخدم في عملية التوجيه غير المباشر، وعبر التحفيز غير المادي .
- يضع معايير مرنة لقياس الأداء وتصحيح الانحرافات أولاً بأول .

ج- مفهوم السلطة عند القائد الديمقراطي :

- إن السلطة مفهوم يعتمد على التشاركية .
- إن السلطة تفوض وقد فوضت له أعضاء المنظمة .
- الأخلاق المهنية هي التي تحكم تصرفات الآخرين . (حلاق ، 2020 ، ص70) .

5-2 القيادة الديكتاتورية :

تقوم القيادة الديكتاتورية على افتراض أن القيادة حق يعطى للفرد الذي يتمتع بالسلطة حيث تحدد الأعمال وتوزع التسهيلات وتعطى التوجيهات دون التشاور مع الشخص الذي يقوم بتنفيذ العمل ، ويعتقد القائد المتسلط أنه بسبب مركزه وما يتمتع به من سلطة يمكنه أن يقرر أفضل من غيره ما ذا ينبغي عمله ، كذلك فإن الأساليب الرقابية المستخدمة عنيفة في ظل القيادة الديكتاتورية ، كذلك فإن القائد المتسلط من النادر أن يعطي أسبابا لتصرفاته ، رافضا بشدة إيضاح أوامره وتوجيهاته .

أ - الافتراضات الأساسية عن القائد الديكتاتوري :

العمل في حد ذاته غير مرغوب لمعظم الناس .

ب - طريقة الإدارة عند القائد الديكتاتوري :

- مسؤول شخصيا عن تنفيذ العمل من خلال الآخرين ، فهو صاحب السلطة وعلى الآخرين الطاعة .
- إنه يقوم بتخطيط العمل بشكل محكم وكذلك الأنظمة والقوانين ، واللوائح ، وذلك لأنهم كسالى وذلك من وجهة نظره .
- تنظيم العمل بشكل محكم وعلى أساس السلطة هي العمود الفقري والطاعة حتمية .
- يستخدم في عملية التوجيه قانون الثواب والعقاب بشكل محكم ، ويدفع الناس للعمل دفعا .
- يضع معايير رقابية محكمة لقياس الأداء وتصحيح الانحرافات ، وعقاب المخطئ ليكون عبرة ، ويعتمد على الزيارات المفاجئة لاكتشاف الأخطاء .

ج - مفهوم السلطة عند القائد الديكتاتوري :

- إن السلطة حق له وليس حق للآخرين .
- إن السلطة تفوض وقد فوضت له من أعلى .
- السلطة تحكم تصرفات الآخرين . (حلاق، 2020، ص69).

5-3 القيادة الفوضوية (الحرّة) :

تتصف بالجو الاجتماعي وبالحرية التامة حيث يترك القائد للجماعة حرية اتخاذ القرارات ولا يشترك في المنافسة أو في التنفيذ .

فأعضاء الجماعة هم الذين يحددون أهدافهم الخاصة، والقرارات المتعلقة بإنجاز هذه الأهداف ، كما ينحصر الاتصال بين القائد والأعضاء في أضيق نطاق ممكن بحيث لا يقدم في ذاته إسهاما للجماعة .

ولا يميل الأعضاء إلى حب القائد الفوضوي ، كما أنهم يصبحون أكثر ضيقا بالجماعة نفسها أما القائد الديمقراطي فيتمتع بحي الجماعة ، كذلك تكون أقل عدونا وأكثر تعاونا وأكثر قابلية لتحمل المسؤولية ، ويميل الأعضاء إلى الاستمرار في أداء العمل حتى في حالة غياب القائد .

القائد الفوضوي هو الذي يترك الحبل على الغارب لأعضاء جماعته ويمنحهم حرية مطلقة في تخطيط العمل وتنفيذه ، فلا يشترك في المناقشات ولا في اتخاذ القرارات ولا يقوم بتوجيه سلوك الأفراد إلا متى طلبوا منه ذلك ، وفي أغلب الأحوال لا يكون الوصول إلى المراكز القيادية بحكم مهارته الفنية دون أن يكون لديه مهارات قيادية وهذا الأسلوب يؤدي لنتائج سلبية تنعكس على المؤسسة وعلى المرؤوسين بل على القائد ذاته . (بوراس ، 2013 ، ص67) .

- معظم الناس غير طموحين ولا توجد لديهم رغبة لتحمل المسؤولية .
- يتمتع معظم الناس بقدرة قليلة على الابتكار في حل المشكلات التنظيمية .
- إن التحفيز فقط يتم في الأشياء الفسيولوجية (مأكل ، مشرب ، مسكن) .
- لا بد من الرقابة المباشرة على معظم الناس ويجب إجبارهم على تحقيق أهداف المنظمة .

6 - نظريات القيادة :

لقد نشأت نظريات عديدة في تحديد ماهية القيادة وكيفية اكتسابها فمن تلك النظريات ما يرد القيادة إلى صفات وخصائص الشخص القائد ، فيما هنالك نظريات تردها لسلوك القائد ، وهنالك من يقول أنها الموقع الذي يجد القائد نفسه فيه ويمكن انجاز هذه النظريات على النحو التالي :

6-1 - نظرية السمات : إذ تعيد هذه النظرية القيادة إلى صفات أو سمات شخصية تتوافر في القائد ، مثل الثبات والبسالة ، الاقدام ، الجرأة ، المهارة في اتخاذ القرارات ، ولقد سميت هذه النظرية بنظرية الرجل العظيم ، كما يرى أعضاء هذه النظرية القيادة من كونها هبة من السماء للشخص القائد ، ويعاب على هذه النظرية أنها لا تأخذ بالحسبان الموقف الذي يجد فيه القائد نفسه ، إذ ليس هناك صفات ثابتة تحدد طبيعة القائد في كل الأوقات ولم يتفق حتى واضعوها على السمات التي يجب أن تتوفر في القائد ليكون قائدا .

6-2 - نظرية سلوك القائد : بسبب عجز نظرية السمات عن تقديم وتحديد سمات القائد برزت نظريات توجهت لدراسة سلوك القائد وهو يمارس العمل الإداري، ومن بين هذه النظريات نذكر :

6-3 - نظرية الشبكة الإدارية : وهي أحدث النظريات مدرسة تنمية التنظيمات من المدارس السلوكية .

وتحدد الشبكة الإدارية خمسة أنماط مختلفة للقيادة تحوم حول قطبين هما ، الاهتمام بالإنتاجية والاهتمام بالأفراد ، وقد طور هذه النظرية كل من "روبرت بليك" و "جين موتون".

6-4 - نظرية ليكرت : لقد ميز ليكرت أربعة أنماط للقيادة :

- نمط تسلكي يتميز به القادة كونهم لا يميلون للتفويض ولا يتقنون بالمرؤوسين .
- نمط نفعي وهو نمط يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرار ولكنه يميل إلى أن يكون ذلك تحت إشرافه .
- نمط استشاري يتميز بثقة ملموسة بين القائد ومرؤوسيه .
- نمط يتصف بكونه مشاركة تفوق وتتعدى الاستشارة ، ويتصف بثقة عالية بين القائد ومرؤوسيه وتبادل المعلومات .
- يضيف "ليكرت" : أن القادة الذين يسلكون النمط الثالث والرابع يتصفون بإنتاجية عالية .

6-5 - نظرية الخط المستمر : وهي نظرية تصور خطأ متدرجا بين حرية المرؤوسين في اتخاذ القرار وسلطة القائد .

تتدرج الأساليب القيادية في سبعة أنماط بداية من الأسلوب القيادي المتسلط على أسلوب القائد الديمقراطي والذي يركز على الأفراد .
ويعاب على نظرية سلوك القائد أنها تجعل العمل القيادي وفق فلسفة القائد في اتخاذ النمط القيادي للموقف الذي يحتم سلوكا معينا .

6-6 - نظرية المواقف : فبعد أن عجزت نظرية السمات ، ونظرية سلوك القائد من إعطاء الجواب الشافي الذي يحدد النمط القيادي ، برزت دراسات مختلفة تركز على ان القائد الناجح هو ذلك القائد الذي يستطيع أن يلائم بين ما يقتضيه الموقف ، فالموقف الذي يوجد فيه الفرد هو الذي يحدد إمكانياته القيادية ومما يدل على ذلك إحرار القادة في مواقف معينة نجاحا باهرا وفشلهم في مواقف أخرى .
والموقف عند هؤلاء المنادين بنظرية المواقف يشمل القائد ذاته وجماعته المباشرين وزملاء العمل ورؤسائه ، وأناس آخرين لهم علاقة بالعمل ، وعند هؤلاء أن القيادة ليست موهبة بل هي موقف يتفاعل به القائد وجماعته والظروف .

وتتلخص هذه النظرية بالقول : "إن القائد الناجح هو ذلك القائد الذي يستطيع تغيير سلوكه وتكيفه بما يلائم الجماعة من خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين ، ومن هذه النظريات نظرية فدلر .

6-7 - **نظرية فدلر** : تعتبر من النظريات الموقفية حيث أنكر فدلر وجود أسلوب واحد من القيادة ، وقال إن الموقف القيادي له الأثر الكبير على قرار القائد والموقف يتأثر بالعوامل التالية :

- **قوة مركز القائد** : إذ أن قوة مركزه ومساندة رؤسائه له ، وصلاحياته في محاسبة المرؤوسين يسهل عملية القيادة .

- **طبيعة العمل** : وهذه أيضا تحد الموقف القيادي ، فالأعمال الروتينية تسهل عملية القيادة . علاقة القائد بمرؤوسيه: إذ أن العلاقة الشخصية بين القائد ، ومرؤوسيه علاقة تؤدي إلى الاعتراف به كقائد وبذلك تسهل عملية القيادة . (هاشم ، 2009 ، ص151) .

8 - الوظائف الأساسية للقيادة :

- تتحدد الوظائف الأساسية للقيادة في مجموعة من المهام تختلف باختلاف طبيعة الجماعة ومنها :
- **توفير المعلومات** : حيث يجب أن يتوفر في القيادة الإدارية قدر من المعرفة الواعية التي تجعلها المصدر الموضوعي للعاملين داخل المنظمة .
- **توفير الخبرة** : فالقيادة الإدارية يجب أن تكون مصدر المعرفة والخبرة في المنظمة نتيجة تراكم الخبرات المعرفية والمهنية للقائمين على الإدارة .
- **رسم استراتيجيات المنظمة**: حيث يتولى القيادة الإدارية وضع السياسة العامة للمنظمة وتحديد الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية لها .
- **التخطيط التنفيذي** : حيث تتولى القيادة الإدارية الاشراف على وضع الخطط وأساليب العمل ووسائل التنفيذ والبرنامج الزمني .
- **الحفاظ على الاخلاقيات المهنية** : عبر تقديم السلوك القيادي النموذجي في العلاقة مع جمهور المنظمة والعمل على صيانة أخلاقيات المهنة وتقديم المثل الأعلى والقُدوة للتعامل في تحمل المسؤولية وضبط العمل وبذل الجهد .
- **التمثيل الخارجي للمنظمة** : فالقيادة الإدارية تقوم بتمثيل المنظمة ومصالحها وعلاقاتها الخارجية وكذلك التزاماتها اتجاه المجتمع بأسره .
- **التنظيم** : عبر قيام القيادة بتنظيم العلاقات الداخلية في المنظمة عبر القيام بأدوار السيطرة أو الوساطة بين العاملين في المنظمة .

- الرقابة والتقييم : عبر القدرة على منح الثواب أو العقاب من خلال الخبرة وتوفر عامل العدالة.
(حلاق ، 2020 ، ص22-23) .

9 - عوامل فعالية القيادة :

فيما يلي نعرض بعض العوامل التي قد تجعل من القائد قائدا فعلا وصالحا لعملية القيادة :

9-1 الاقتناع بأهداف المنظمة :

من أهم السمات التي يتصف بها القائد القدرة على وضع الخطة المناسبة ، بمعنى رسم السياسة الكفيلة بتحقيق الأهداف المنشودة والغايات المأمولة ، والتخطيط في واقع الأمر هو التطبيق العملي لما يمتاز به القادة من راحة الفكر ، وبعد النظر ، وسعة الأفق ، والنفوذ إلى مواطن الأمور .

ويسعى القائد ومن خلفه أفراد التنظيم لتحقيق تلك الأهداف ، والغايات التي من أجلها أنشئت المنظمة ، فإذا لم يكن القائد مؤمنا ومقتنعا بأهداف المنظمة فإنه لا يستطيع أن يقنع الآخرين ، فالإقتناع بالأهداف وإمكان تحقيقها سوف يبعث إلى الحماس والتفاني لدى أفراد المنظمة ، فالقائد المؤمن بالهدف المقتنع بإمكان تحقيقه ، سوف يملأ نفوس مرؤوسيه بالحماس ، ويرفع من روحهم المعنوية ويجدد من طاقاتهم ويدفعهم للمزيد من البذل والعطاء.

ولا تقف مسؤولية القائد عند الاقتناع بأهداف المنظمة ، بل تمتد إلى تحديد الأهداف وتوضيحها وتحقيق التوازن بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية للعاملين .

9-2 - التطلع إلى الأمام : تتطلب القيادة الناجحة الطموح وعدم الركون للجمود ، فالقيادة تتطلب

العمل

المتواصل لإحداث التغيير وتحقيق التطوير، ذلك أن التجديد والابتكار والابداع سمات يجب أن يتحلى بها القائد ليجعل من يوم المنظمة أفضل من أمسها ، وغدها أفضل من يومها .

إن القيادة الناجحة لا تنحصر مهمتها في الحفاظ على الوضع القائم والوقوف عنده ، بل هي دعوة للتجديد والتطوير، وتشكيل المستقبل المشرق للمنظمة وللعاملين فيها ، وهنا تبدو صعوبة القيادة في إحداث التغيير المطلوب ، حيث يجابه القائد بتلك القوى داخل المنظمة التي قد ترى في التغيير والتطوير هو الذي يستطيع أن يحقق التوازن بين مقاومة التغيير والدعوة له في جو يكفل للمنظمة البقاء والاستمرارية ويبعدها عن الإخفاق والفسل .

9-3 - العوامل البيئية : إن المنظمات على اختلاف أنماطها ، وأحجامها ووظائفها ، وأدوارها لا تعيش في فراغ، بل تعمل في إطار بيئات سياسية ، اقتصادية ، اجتماعية... ومسؤولية القائد تفرض عليه أن يراعي تلك الظروف المختلفة ، وتأثيراتها المحتملة على أعمال المنظمة ونشاطاتها ، فالظروف السياسية والاقتصادية لها دور مؤثر في تشكيل قرارات المنظمة ، والقائد الناجح هو الذي يتخذ قراراته في ضوء المحددات الاجتماعية ، فاليئة بعناصرها المختلفة تجعل من قرارات المنظمة قرارات مرتبطة بالأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية .

9-4 - التصرف على مستوى القيادة : إن القيادة مسؤولة والتزام ، والقيادة الناجحة ترتبط بالاقدام وليس بالإحجام ، والقائد المسؤول هو الذي يرتفع بشخصيته وبوظيفته إلى مستوى المسؤولية ، وتتجلى مسؤولية القائد عندما تسوء الأمور، وهنا تتطلع المنظمة إلى تصرف القائد ومعالجته للأمور، وهو الاختبار الحقيقي للقائد ، والقائد الناجح هو الذي يتصف بالشجاعة وقوة الإرادة ، وهو الذي يدرك أن هناك أساليب عديدة لمواجهة الموقف الموحد ، ويعمل بروح الفريق مع مرؤوسيه ، فهو يدير بالمشاركة ، وهو واقعي وموضوعي ، ومتعاون ، ومستعد لسماع وجهات نظر جديدة والافتتاح بها .

9-5 - مراعاة المصلحة العامة : تحرص القيادة الناجحة على مراعاة الصالح العام ، ومسؤولية القائد تلزمه أن يرى الصالح العام في القرارات التي يتخذها، فالقائد الكفاء هو الذي يستطيع أن يوائم بين المصلحة العامة للدولة والمصالح الخاصة بالمنظمة ، ومصالح العاملين فيها بطريقة لا تضر المصلحة العامة ، وفي الوقت نفسه لا يشعر الأفراد بأن هناك تقيطاً في مصالحهم وحقوقهم ، والقائد الناجح هو الذي ينتمي إلى الجماعة ، ويؤثر المصلحة العامة على مصلحته الخاصة ، ويعمل على انجاز العمال في منظمته بكفاءة وفاعلية تقوم على العلاقات الإنسانية السليمة . (محمود ، 1417 ، ص 18-42) .

10 - هياكل عمل القيادة :

هيكل عمل القيادة هو أسبه بالهيكل التنظيمي الذي يرتكز عليه البيت أو كما قال الشاعر :

البيت لا يبنى إلا له عمدا
ولا عماد إذ لم ترسى أوتادا

هناك ثلاث عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في القيادة يجب على القائد أن يدركها وهي : ما يجب أن يكون عليه القائد ، ما يجب أن يعرفه القائد، ما يجب أن يفعله القائد .

إن المعتقدات ، القيم ، الأخلاقيات هي الأساس لكفاءة القائد ، فالمعتقدات هي عبارة عن افتراضات يمكن أن تكون صحيحة أو خاطئة ، بينما القيم هي أفكار حول أهمية الأشياء والمبادئ وهي تأتي من

معتقدات وتؤثر على سلوك القائد ، فالقيم تؤثر على الأولويات ، فعلى القائد أن يكون عارفا بعوامل تأثير القيادة على الآخرين وأن يبحث بشكل متواصل عن المعرفة ، في هذا المجال عليه أن يعرف ما يلي :

معرفة البعد الإنساني (كيف تحفز نقاط الضعف والقوة في المرؤوسين ، كيف يتم تطوير السلوك ، كيف يتصل مع الآخرين بشكل يؤدي إلى الثقة المتبادلة والاحترام والفهم، كيف ينمي المعنويات...) .
الحصول على المعرفة الضرورية لتحقيق الأهداف ، هناك ثلاث أشياء لا بد على القائد تطبيقها (اتجاه القيادة أو توضيح الأهداف، تطبيقات القيادة، الاتصال والتنسيق والتوجيه والتقييم) . (محمد النذير، 2009 ، ص32).

خلاصة :

من خلال ما تقدم ذكره يتضح لنا أن القيادة هي العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بالتوجيه أو التأثير في أفكار الآخرين أو حتى سلوكهم ، وهذا التأثير قد يحدث من خلال أعمال الفرد ، أو ابتكاراته ، فالقيادة من أم الموضوعات التي لها أهمية كبيرة باعتبارها أداة أساسية تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق أهدافها ، وهي القادرة على التنسيق بين العناصر المختلفة لتصل بالمنظمة إلى التكامل المنشود بين مدخلات العملية الإدارية المادية منها والبشرية ، ومن متطلبات القيادة القدرة على اختيار أفضل الأساليب التي تكفل الحصول على أكبر قدر من الكفاءة وذلك من خلال تبسيط الإجراءات ، ومن خلال النمط القيادي المشبع من طرف المدير فهو عامل مساعد في توجيه سلوك العاملين ، وتنسيق جهودهم ، وتنظيم أمورهم ، وحشد طاقاتهم نحو تحقيق الغايات والأهداف المرجوة .

الفصل الثالث : الأداء الوظيفي

تمهيد

- مفهوم الأداء الوظيفي.
- أهمية الأداء الوظيفي.
- أهداف الأداء الوظيفي.
- عناصر الأداء الوظيفي.
- محددات الأداء الوظيفي.
- معايير الأداء الوظيفي.
- مظاهر ضعف الأداء الوظيفي.
- أسباب ضعف الأداء الوظيفي.
- نظريات الأداء الوظيفي.
- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.
- نظام تقييم الأداء.
- أهداف تقييم الموارد البشرية.
- استراتيجية وطرق تقييم الأداء الوظيفي.
- مصادر تقييم الأداء الوظيفي.

خلاصة.

تمهيد :

تركز المنظمات الحديثة جهودها للارتقاء المستمر لمستوى أدائها وأداء العاملين فيها ، وتخصص الكثير من ميزانياتها لإيجاد السبل الكفيلة لرفع الأداء وتحقيق مستويات إنتاجية عالية ، وأن نجاح المنظمة مرتبط بمدى إنتاجية وتطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين ، ولهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى بعض الأبعاد التي تتعلق بمحور الأداء الوظيفي ، وهي: مفهوم الأداء ، أهمية الأداء الوظيفي وأهدافه ، عناصر ومحددات الأداء الوظيفي ، معايير ونظريات والعوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ، نظام تقييم الأداء .

1. مفهوم الأداء الوظيفي:**1-1 - لغة:**

يشير المعنى اللغوي للفعل "أدى" إلى معنى مشى مشيا ليس بالسرير ولا بالبطيء ، وأدى الشيء قام به ، وأدى الشهادة أدى بها ، وأدى إليه الشيء أوصله ، وهكذا يتضح بأن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به . (الفروخ ، 2010 ، ص42) .

1-2 - اصطلاحا:

أما المعنى الاصطلاحي للأداء ، فتعددت تعريفاته من قبل المفكرين والكتاب في مجال الإدارة ومن أبرزها :

تعريف معجم مصطلحات العلوم الإدارية الذي عرف الأداء بأنه: "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب . (الفروخ ، 2010 ، ص43) .

يقصد بهذا التعريف الدرجة التي يصل إليها النشاط الإنمائي أو الشريك الإنمائي في العمل وفقا لمعايير ومواصفات ومبادئ توجيه معينة أو في تحقيق النتائج وفقا للأهداف أو الخطط المعلنة . (سمير ، 2010 ، ص17) .

تعريف وسيلة حمداوي: "يعتبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه لعمله من حيث كمية وجود العمل المقدمة من طرفه ، والأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ، مديرين ، ومهندسين . (حمداوي ، 2004 ، ص123) .

يعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن الأثر الصافي لمجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد . (راتب ، 1997 ، ص156) .

وفي تعريف آخر للأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته به . (هلال ، 1996 ، ص156) .

يعرفه **علي السلمي**: "على أنه الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء ، حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والقدرة في العمل والمستوى في الأداء . (بوعطيط ، 2008 ، ص280).

ويعرفه "**ميلر وبروملي Miller et Broumilly**" : "هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للمواد المالية والبشرية ، واستغلالها بكفاءة وفعالية تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها . (المحاسنة ، 2013 ، ص104).

يعرفه أيضا **هاشم زكي محمود** "هو قيام الشخص بالعمال والواجبات المكلفة بها للتأكد من صلاحيته لمباشرة مهام وأعباء وظائفه" . (أسامة ، ص42 ، د.س).

التعقيب:

من خلال التعاريف السابقة الذكر يجدر الإشارة إلى أن الأداء الوظيفي هو ذلك المجهود الذي يبذله العامل في مكان عمله .

2. أهمية الأداء الوظيفي:

يمكن القول أن حياة المنظمة أيا كانت طبيعة النشاط الذي يمارسه يتوقف على أداء العاملين فيها ، فإذا ما قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة ، فإن هذا سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة كالبقاء والنمو والتوسع ، وإذا كان الأداء دون المستوى المطلوب فإنه سيشكل عائقا كبيرا أمام المنظمة في تحقيق أهدافها ، بل قد يؤدي أحيانا إلى تصفية المنظمة . (الفروخ ، 2010 ، ص44).

بالإضافة الى ذلك يمكن تبيان أهمية الأداء الوظيفي للعاملين فيما يلي :

1. الترقية والنقل .
2. إجراء تعديلات في الرواتب والأجور .
3. تقديم المشورة .
4. تقييم المشرفين والمدربين .
5. تزويد مسؤولي إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين فيها .
6. أن الغرض منه هو توفير التغذية المرتدة لبرامج تخطيط المسار والتعاقب الوظيفي .
7. يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والاطلاع .
8. تحديد الاحتياجات التدريبية .

9. ترتبط الزيادة السنوية ارتباطا وثيقا بمجموع النقاط التي يتحصل عليها الموظف . (الزهراني ، 2009 ، ص23).

وسبب جوهرية الأهداف التي يمكن أن تحققها العملية فإنها تعطي اهتماما خاصا من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة ، للوصول من خلالها إلى المزايا الهامة المتمثلة برقع الروح المعنوية للعاملين ، وأشعارهم بالعدالة ، ودفعهم إلى تحمل المسؤولية وتوفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب والمتابعة .

3 - أهداف الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي يشمل زاويتين رئيسيتين وهما الكفاءة الإنتاجية واستعداد الأفراد للتقدم ، فإنه يسعى لتحقيق المزايا الآتية :

1. اختيار الأفراد الصالحين للترقية .
2. تفادي المحسوبية .
3. تنمية المنافسة بين الأفراد .
4. تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها .
5. تسهيل تخطيط القوى العاملة .
6. إمكانية قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة .
7. معرفة الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم .
8. المحافظة على مستوى عال أو مستمر للكفاءة الإنتاجية .
9. مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم .
10. تزويد الإدارة لمعلوما مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها. (الزهراني ، 2009 ، ص23) .

4 - عناصر الأداء الوظيفي :

هناك ثلاث عناصر رئيسية للأداء الوظيفي وهي :

- 4 - 1 - العامل : بما لديه من معرفة ومهارة وقيم واتجاهات ودوافع خاصة للعمل .
- 4 - 2 - الوظيفة : من ناحية متطلباتها وتحدياتها.

4 - 3 - الموقف : وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل والاشراف ووفرة الموارد والأنظمة والهيكل التنظيمي .

وبشكل أكثر تحديدا توجد عدة عناصر هامة تكون في مجموعها وما يعرف بالأداء وهي :

أ - المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .

ب - نوعية العمل : وتشمل الدقة والنظام والالتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء .

ج - كمية العمل : وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز .

د - المثابرة والثوق : ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه . (الحراشة ، 2010 ، ص 92-93) .

5 - محددات الأداء الوظيفي :

جذب هذا الموضوع الكثير من الباحثين والممارسين في محاولات متعددة لمعرفة ماهية العوامل التي

تحدد مستوى الأداء الفردي ، ولتفسير التذبذب فيه صعودا وهبوطا ، ومحددات الأداء هي :

5 - 1 - الدافعية الفردية :

يجب أن يتوفر لكل فرد الدافع على العمل ، وقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا .

5 - 2 - مناخ أو بيئة العمل :

يجب أن يتم تهيئة مناخ العمل ، سواء على مستوى التنظيم كله ، أو الإدارة أو القسم ، أو على جميع

المستويات ، بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد والتي هي انعكاس لدافعة على العمل .

5 - 3 - القدرة على أداء العمل المعين :

يجب أن يتوفر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له .

بالإضافة إلى ذلك فقد حدد الباحث "الخزامي" أربعة عوامل تنتج عن تفاعلها المعنى الذي ستشعره الفرد من

الموقف فيما يتعلق بالأداء المطلوب والعوامل الأربعة هي :

أ - ما يعرفه الفرد عما يجب عمله في الموقف .

ب - الوسائل المتوفرة للعمل في الموقف .

ج - القدرات التي لدى الفرد للعمل في الموقف .

د - ما يمكن أن يشبعه الفرد من حاجات في الموقف . (الفروخ ، 2010 ، ص 45 - 46).

6 - معايير الأداء الوظيفي :

يشير « Yider » إن معايير الأداء ثلاثة أنواع وهي كالتالي :

6 - 1 - **معايير كمية** : بموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة ، مثل إنتاج 100 وحدة خلال ثمانية ساعات ، وهذا يسمى بالمعدل الزمني للإنتاج .

6 - 2 - **معايير نوعية** : تعني وجوب وصول الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والالتقان وغالبا ما يحدد نسبة معينة من الأخطاء والنتائج المعيب يجب أن ألا يتجاوزها الفرد ، وهذا يسمى بالمعدل النوعي للأداء

6 - 3 - **معايير كمية ونوعية** : هو مزيج بين النوعين السابقين إذ يجب أن يصل إنتاج الفرد من عدد معين من الإنتاج خلال فترة زمنية معينة وبمستوى معين من الجودة والالتقان .

ويرى الباحث أن المنظمة تختار ما يناسبها من المعايير حسب نشاطها وما يناسب طرق عملها .

لكن يجب أن يتصف أي معيار بالوضوح والتحديد ، وأن يكون ممكن الوصول إليه وان يشكل حافزا للموظفين للوصول إليه كما يجب أن يكون المعيار متصفا بالمصادقية والثبات أي أن يقيس ما صمم لأجله ، وأن نحصل على نفي النتائج من الفرد لو طبق عليها المعيار في فترات مختلفة أو مشرفين آخرين . (نوفل 1436هـ ، 2015م ، ص 34) .

7- مظاهر ضعف الأداء الوظيفي :

من مظاهر ضعفا لأداء الوظيفي نورد منها ما يلي :

1. الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في موصفاتها .
2. عدم انتهاء الأعمال في الوقت المحدد .
3. الصدام المستمر بين الإدارة والموظفين ، وخاصة الجدد .
4. عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة .
5. فقدان الحافزية وازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين .
6. تجنب وفقدان روح المخاطرة والتأخير في اتخاذ القرارات .
7. عدم وجود الرغبة في النمو والتطور الوظيفي .

(الزهراني ، 2009 ، ص 25)

8 - أسباب ضعف الأداء الوظيفي :

ينشأ ضعف الأداء الوظيفي نتيجة عدة عوامل متواجدة ومحيطية في البيئة التي يحصل فيها العمل ، وتؤثر على العمل أو الأداء بشكل سلبي أو بشكل يمنع من استخدام الموظف لطاقته القصوى في الإنتاج ، وأهمها الأسباب الشخصية للموظف ، وعدم احترام قيمة الوقت ومن الأسباب ما يلي :

1. ضعف في التحفيز .
 2. ضعف في المعرفة والمهارات .
 3. معدات واحتياجات غير كافية ، أو غير ملائمة للعمل .
 4. قلة التغذية الراجعة عن الأداء .
 5. ضعف في التركيز على الزبائن والمجتمع المحيط .
- (الزهراني ، 2009 ، ص26)

9 - نظريات الأداء الوظيفي:

9 - 1 - نظرية X.Y : وضع (دوكلاس ماكجروجد) افتراضات كل للنظريتين XY وقد انطوت تحت مجموع X الافتراضات الآتية :

1. أن الانسان لا يحب العمل ويتهرب منه وابتعد عنه .
2. من أجل بذل الجهود كافية لإنجازها أهداف المنظمة يجب إخضاع معظم الأفراد العاملين فيها إلى التوجيه والمراقبة .
3. من أجل حصول الفرد على الأمان والاستقرار كههدف نهائي له يفصل أن يوجه باستمرار من قبل الآخرين .
4. أن الدافع المادي هو الأهم الذي يؤدي إلى إثارة سلوك الفرد ويحركه باستمرار . (القرالة ، 2011 ، ص545).

الافتراضات (Y) فهي كالاتي :

1. أن الفرد بطبيعته يحب العمل ويعده مصدرا للرضا ويقوم به طوعا .
2. أن الفرد يمكن أن يمارس التوجيه الذاتي على نفسه باتجاه خدمة وتحقيق الأهداف التي تعهد بإنجازها .
3. أن إرضاء الأنا اشباع حاجة تحقيق الذات لدى الفرد يمكن عدها بمثابة عوائد مباشرة للجهود الموجهة باتجاه انجاز أهداف المنظمة .

4. أن تجنب المسؤولية وانخفاض الطموح والسعي إلى الأمان والاستقرار هي نتائج خبرات سابقة جربها الفرد في حياته وتحت ظروف خاصة .

5. أن معظم الأفراد قادرين على تسيير أمورهم واتخاذ قراراتهم بأنفسهم من دون أي ضغوط خارجية. (الغزالة ، 2011 ، ص546).

9 - 2 - نظرية هرزبيرك « Herzberk » :

تبنت هذه النظرية استنادا إلى نتائج الأبحاث التجريبية الميدانية إلى :

أن هناك عوامل دافعة تدفع الفرد إلى الأداء العالي والإخلاص للمنظمة والولاء لها كالتقدير والانجاز والتحمي والمسؤولية وكذلك العوامل الصحية (الأجور، العلاقة بين الأشخاص بظروف العمل الأمن الوظيفي) ، وتؤكد هذه النظرية الاهتمام بالعوامل المرتبطة بالعمل ذاته ، أي نوع العمل وإيمان الفرد بعمله له دور مؤثر في مدى نجاح الفرد في ذلك العمل والابداع فيه . (القرالة ، 2011 ، ص546).

9 - 3 - نظرية دافع الإنجاز :

صاحب هذه النظرية "مكيلاند" يرى ان هناك ثلاث حاجات للأفراد موجودة بمستويات مختلفة وهب الحاجة إلى القوة والانتماء والاندماج والانجاز .

أن الأفراد الذين يهتمون بممارسة التأثير والسيطرة على الآخرين ويبحثون عن مراكز السلطة هم بحاجة إلى القوة ويتمتعون باللباقة وحسن التحدث مع الآخرين وتتبنى الباحثة نظرية (X.Y) كإطار لمفهوم الأداء الوظيفي وذلك تماشيا مع أهداف البحث العلمي .

أما الأفراد الذين يسعون بالحاجة إلى الانتماء يعملون على إرضاء الآخرين ويحاولون التوحد معهم ، وأما الذين لديهم حاجة إلى الإنجاز والتفوق تكون أهدافهم متوسطة وقابلة للتحقيق ويفضلون تحمل المسؤولية وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم وأن هذه الحاجات تتناسب مع مهنة التدريس الجامعي فهو بحاجة إلى القوة والانتماء الاجتماعي وحاجة إلى الإنجاز والتفوق وعند إشباع هذه الحاجات لديه نستطيع أن نتوقع بأن أداء واجباته وتنظيمها تكون بأعلى المستويات .

إن الاهتمام بالمفهوم الأداء الوظيفي والذي يشير إلى معتقدات الفرد وتقديره لقدرته على تنفيذ أعمال ضرورية في تعامله الاجتماعي والتي تساعد لمجموعتها تحليل تباين لسلوك الأفراد في مواقف متشابهها ، فإن إنجاز الأداء تستند إلى خبرات الاتقان الشخصية وتعمل النجاحات المتكررة على زيادة توقعات الاتقان وكفاءة الأداء الوظيفي .

- وقد اعتمدت الباحثة في هذه البحوث في تفسيرها الأداء الوظيفي انطلاقاً من وجهات نظر هذه النظريات الثلاثة . (القرالة ، 2011 ، ص546-547).

مناقشة نظريات الأداء الوظيفي :

من خلال استقراء النظريات السابقة يتضح مفهوم الأداء الوظيفي بأنه ليس سمة من سمات الشخصية باعتبارها سمة وإنما كونها توقعات محددة ترتبط بسلوك محدد في موقف محدد ، وفي الوقت نفسه فإنه توقعات كفاءة الأداء الوظيفي قابلة للتعميم عبر السلوكيات والمواقف المختلفة بناء على مدى التشابه من حيث المهارات المطلوبة .

هناك ثلاثة عوامل تؤدي دوراً أساسياً في تحديد قدرة الأداء من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة عالية .

أ - العوامل الفنية والتكنولوجية وتشمل جميع العوامل المتعلقة بالمباني والمعدات والآلات والأدوات وظروف العمل والأساليب المرتبطة بالمسارات العامة ، واستراتيجية الإدارة والسلوك التنظيمي وكان يعتقد أن هذه العوامل هي الوحيدة التي تقرر كفاءة المنظمات الإدارية ومنها الجامعات .

ب - العوامل الإنسانية وتشمل على معنويات الأفراد واتجاهاتهم ودوافعهم ورغباتهم وطرق الاتصال المتعددة بينهم وبين بيئة العمل وطرق معالجة المشكلات والظواهر التي تحصل بالعمل غير الرسمي .

ج - العوامل المتعلقة ومخرجات المنظمات الجامعية والتي تتضمن ردود أفعال المستفيدين من البيئة الخارجية بشكل عام سواء ما يتعلق بدرجة انسجامها مع حاجاتهم الفعلية أو قدراتهم على توفير سبل الانتفاع في الوقت والمكان المناسبين . (القرالة، 2011 ، ص547).

10 - العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي :

ينتج الأداء الوظيفي عن تفاعل عامل القدرة والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري ، ويمثل كل من القدرة والدوافع متغيرين رئيسيين من أجل الأداء الوظيفي ، فقد تنطوي مكونات الفرد على أعظم القدرات العملية ، ولكل بدون توافر الدافع للعمل ستندم العلاقة بين القدرات والأداء الوظيفي ، والعكس صحيح فقد يتوافر لدى الفرد الدافع القوي للعمل ولكن دون قدرة على العمل ستندم العلاقة بين الدافع والأداء الوظيفي .

حسب هذا الرأي ، فإن الأداء يعد نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي : الدافعية الفردية ، ومناخ أو بيئة العمل ، والقدرة على إنجاز العمل ، لذلك يتأثر الأداء بشكل كبير بالاتجاهات ، حيث تؤثر اتجاهات الأفراد نحو العمل على أدائهم ، فالفرد الذي يحب عمله ويرغب في البقاء به يتحسن مستوى أدائه وتزداد خبراته ويزداد اقباله على العمل يوماً بعد يوم .

الفرد الذي يرغب في الانتقال ينخفض مستوى أدائه ولا يأبه بالعمل ولا يقبل عليه ، فأهمية الاتجاهات تكمن في تأثيرها المباشر على سلوكيات الأفراد وتصرفاتهم ، حيث أن تكوين اتجاه مضاد للعمل، يدفع الفرد إلى محاولة الانتقام منه إلى عمل آخر، مع تدني الروح المعنوية وانخفاض مستوى الأداء ، مما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة الإنتاجية ، بينما تكون اتجاه مساند للعمل، يعني ارتفاع الروح المعنوية وزيادة معدلات الرضا الوظيفي وحب البقاء بالعمل وزيادة معدلات الولاء والانتماء والاجتهاد لتطوير القدرات والمهارات بما يخدم العمل مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء وارتفاع الكفاءة الإنتاجية ، وتعد تجارب "هوثورنHawthorn" أولى الدراسات التي أكدت أهمية اتجاهات العاملين وتأثيرها على سلوكهم ومن ثم على أدائهم كنتيجة لإجراء الدراسات على تشعر العمال بأهميتهم ورغبة المنظمة في الاهتمام بهم . (الحراشة ، 2010 ، ص93-94).

كما أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي وتحدد مستوى الأداء الفردي للموظف ، وأن أهم هذه العوامل :

أ - المناخ التنظيمي :

يعرف المناخ التنظيمي بأنه تعبير يدل على مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم، كنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعات المعمول بها الحوافز والمفاهيم الإدراكية وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم وغيرها من العوامل والأبعاد ، ويعد مقياس لمدى ادراك وفهم العاملين لسمات بيئة عملهم التي تؤثر بشكل مباشر على كيفية أداء أعمالهم .

تبرز أهمية المناخ التنظيمي للمنظمات في العديد من الجوانب ، إذ يؤثر المناخ التنظيمي السليم على العديد من الجوانب ، بشكل إيجابي مثل : التحفيز والرضا الوظيفي لدى العاملين وكذلك يرفع من سوية الأداء في المنظمة .

كما يؤثر المناخ التنظيمي على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة بشكل إيجابي إذا كان المناخ التنظيمي سليم وصحي ، بالإضافة إلى تأثيره على سلوك وكفاءة العاملين في المنظمة لأن العاملين يقضون معظم وقتهم في العمل حيث يحتك مع الرؤساء والمرؤوسين على كافة المستويات ، ويخضع في سلوكه بتأثيرات المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة .

ب - الروح المعنوية لدى الموظف :

إن مواقف الموظفين واتجاهاتهم وميولهم نحو مؤسساتهم التي يعملون بها حظيت بقدر كبير من اهتمام الباحثين بل وزاد الاهتمام في مواقف الموظفين بعد أن اتضح أن الروح المعنوية للموظفين تؤثر وبشكل كبير في

الأداء الوظيفي ، وقد خلصت الكثير من الدراسات إلى أن القيادات الإدارية لها تأثير وبشكل كبير على معنويات الموظفين سلبا أو إيجابا وهذا ينعكس سلبا أو إيجابا على الأداء الوظيفي وهي علاقة طردية .
وإذا نجحت المؤسسة في اختيار العاملين ، وعملت على خلق روح معنوية قوية لدرهم (روح الفريق) فإن ذلك يكفل الرضا الوظيفي ، وتعتمد الروح المعنوية على عدة عناصر ترتبط بعملية العلاقات الإنسانية مثل سلامة الاشراف وأيضا على عناصر ترتبط بعملية التوظيف مثل مقابلة الكفايات بالوظائف والتدريب والأجور والترقية والخدمات .

ج - المقدرة على أداء العمل من خلال فهم الدور :

إن الأداء الوظيفي لكل موظف يقاس أولا بالاجتهاد والمثابرة ومدى المهارة التي يملكها كل موظف، وجدية الموظف في اكتساب الخبرات عبر الدورات والاستفادة منها ، كما أن القدرات التي يمتلكها الموظف لا بد أن يستغلها بقدر كاف ولا ينظر لجملة الصعوبات والاحباطات التي تكون ناتجة في عمله ، بل لا بد أن يتجاوز كل العراقيل التي يصادفها في العمل ، فإذا كانت هناك ثمة نظرية للأداء في العمل فلا بد أن يعمل بها ، بل يحاول المستحيل من أجل أن يستثمر الفرص السانحة له ويتفاعل مع كل انتاج يكون لصالح العمل .
في إطار هذه الثلاثة عوامل ، يجب أن ، نعلم أن تأثير كل عامل من هذه العوامل لا يكون بشكل مستقل على أداء الموظف وإنما من خلال تفاعل العوامل مع بعضها البعض ، وإن تحديد مستوى الأداء يكون نتيجة تفاعل تلك العوامل معا ، فإذا كانت العوامل إيجابية فإن محصلة الأداء ستكون مرتفعة فيحين إذا كانت جميع العوامل سلبية فإن محصلة الداء ستكون متدنية ، أما في حالة تدني الروح المعنوية لأداء العمل ، وارتفاع المقدرة على أداء العمل مع توفر بيئة مناسبة للعمل فإن محصلة الأداء سوف تكون متوسطة . (الحراشنة ، 2010 ، ص95-96).

حتى يتحقق الأداء الفاعل من قبل الموظف داخل المؤسسة لابد من الالتزام بمجموعة من المبادئ والأمر منها :

1 - التدريب : التدريب هو العملية المستمرة تهدف إلى تزويد واكساب الفرد مهارات ومعارف وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تحسين أدائه ، وبالتالي تحسن أداء المنظمة ككل ، وعليه فإن هدف التدريب هو الموظف دائما ، والهدف من التدريب إحداث تغييرات سلوكية وفنية ومعلوماتية وذهنية يطلبها الموظف أو الجماعة أو المنظمة وترفع من مستوى أداء الموظف أو المؤسسة لأعمالهم .

- 2 - **تحديد أهداف المؤسسة :** في البداية يجب أن تضع كل مؤسسة أهداف معينة أولاً ومن ثم تبدأ في العمل على تحقيق هذه الأهداف ، بحيث يكون تحقيقها مؤشر على فاعلية الأداء .
- 3 - **الاستقرار الوظيفي :** الاستقرار الوظيفي هو عدم تكليف الموظف بمهام وظيفية جديدة وبشكل متكرر وسريع ، لأن أي وظيفة تحتاج إلى وقت للتدريب والالتقان ، ويحتاج الموظف إلى فترة زمنية للتأقلم مع الوضع الجديد .
- 4 - **تحسين مناخ العمل المادي :** بحيث يتم توفير برامج مساعدة للموظفين تشمل الحوافز المادية والمعنوية.
- 5 - **تحقيق التعاون :** ذلك عن طريق تنفيذ العمل داخل المؤسسة بروح الفريق الواحد وهذا يحفز الموظفين على تنفيذ أعمالهم بشكل فاعل ويفر داخل المؤسسة مناخاً تنظيمياً مفتوحاً يساعد على تحقيق الأهداف (الحراشنة ، 2010 ، ص97).

11- نظام تقييم الأداء :

11 - 1 - تعريف تقييم الأداء :

يعرف مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه ، والأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ، مديرين ومهنيين . (حمداوي ، 2004 ، ص123).

ومن أهم الاعتبارات التي تساعد على وضع نظام فعال للتقييم ما يلي :

- التركيز على تدعيم الاحتياجات : يعني تشجيع وحث العمال وإظهار نتائجهم الإيجابية .
- تقديم معلومات مرتدة عن الأداء : يجب أن تكون مرتبطة بالوضع الفعلي .
- تشجيع وتدعيم الابتكار : يعني فسخ المجال للعمال لتحرير القدرات الخلاقة .
- زيادة الاتجاه إلى الاعتماد على النظم الحديثة لأن النظم التقليدية أثبتت عدم قدرتها على التقييم الفعال للأداء . (حمداوي ، 2004 ، ص123).

12 - أهداف تقييم أداء الموارد البشرية :

تتعدد أهداف تقييم أداء العاملين مع تعدد الأسباب الداعية إلى الأداء ، فالدواعي الرقابية لمتابعة عمل الأفراد تفرض أهداف تقييم تتعلق بقياس أداء الأفراد ، والداعي التبادلية الإنسانية بين الأفراد كمقيمين والمدراء كمقيمين تفرض أهدافاً تتعلق بتطوير الأفراد وتطوير أدائهم .

وأخيرا ، فإن الدواعي الإدارية والقانونية التي ترعى إنجازات الأفراد ، قد تفرض أهداف تتعلق بقياس أدبيات وسلوكيات الأفراد .

على العموم ، يمكننا حصر أهداف تقييم أداء الموارد البشرية بالأهداف التالية :

1. أهداف وظائفية استرجاعية .
2. أهداف تدريبية تطويرية .
3. تشخيص مشاكل الأداء .
4. أهداف إدارية قانونية .

(بلوط، 2002م ، 1423هـ ، ص365).

بالإضافة إلى ذلك يمكن تلخيص أهم أهداف تقييم الأداء في النقاط التالية :

1. تقديم المعلومات لاتخاذ العديد من قرارات إدارة الأفراد بشكل موضوعي ، مثل قرارات الترقية والنقل ومنح العلاوات الدورية والمكافآت التشجيعية ، مما يساعد على شعور العاملين بالعدالة وتقوية علاقتهم بالإدارة .
2. تقديم المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل موضوعي ، بعيدا عن التقليد القائم على مبدأ أن لم ينفذ لن يضر .
3. تقديم العديد من المعلومات المفيدة لعملية تخطيط القوى العاملة، ذلك أنه بدون معلومات كافية وموضوعية عن من يستحق الترقية والنقل أو حتى تنزيل الرتبة أو الفصل ، فإن عمليات تقدير المعروض من القوى العاملة والمكلوب منها خطط سد الفجوة بين الطلب والعرض ، تصبح غير ممكنة أو على الأقل غير حقيقية .
4. تقديم المعلومات اللازمة لإثبات صحة أساليب الاختيار والتعيين المتبعة ، ذلك أن الاختيار الوحيد لمدى صحة أساليب الاختيار، سواء كانت اختيارات سيكولوجية أو اختيارات قدرات أو مقابلات شخصية فردية أو جماعية هو مدى نجاحها في التنبؤ بأداء الفرد لمهام وظيفته لما تحكمه نتائج تقييم الأداء ، وهكذا فإنه عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجات الفرد أو الأفراد في اختبارات الاختيار أو التوظيف ودرجاتهم في تقييم الأداء ، يمكن الوصول إلى معامل صحة أسلوب الاختبار المستخدم ، وبالتالي الاستمرار في استخدامه إذا كان المعامل عاليا ، أو التوقف عن استخدامه إذا كان المعامل منخفضا ، أو لا توجد أية علاقة ارتباط على الإطلاق .

5. قد تكشف معلومات تقييم الأداء عن بعض المشكلات الإدارية التي تحتاج إلى تدخل مستويات أعلى لحلها ، ومنع حدوثها مستقبلا على سبيل المثال نقل المشرف على الوحدة الإدارية إذا ثبت من معلومات التقييم وجود صراعات بينه وبين مرؤوسيه أو إعادة النظر في معايير الأداء الخاصة بنوع معين من الأعمال إذا تبين من معلومات التقييم عدم قدرة الغالبية العظمى من العاملين على الوصول إلى هذه المعايير .

6. توفير معلومات التغذية المرتدة للعاملين عن مستوى أدائهم لمهام وظائفهم ونقاط القوة والضعف في هذا الأداء ، الأمر الذي يعد ضروريا لنجاح مقابلات التقييم ذات الطبيعة التنموية والتي يكون على الرئيس المباشر فيها أن يناقش مع مرؤوسيه برامج التدريب والتنمية الإدارية ، أو حتى برامج التنمية الذاتية التي عليهم أن يتعرضوا لها ، حتى يصلوا على مستوى الأداء المطلوب. (المغربي ، 1434 هـ ، 2013 م ، ص 131-132).

13 - استراتيجية وطرق تقييم الأداء :

يوجد عدة خيارات استراتيجية ساعد المدراء على تقييم أداء الأفراد ، منها ما يتعلق بأهداف ووظائف تقييم الأداء ومنها ما يتعلق بالفترة الزمنية لتنفيذ تقييم الأداء . نتناول في هذه الفقرة الخيارات الاستراتيجية في عملية تقييم الأداء ونناقش أبرز الطرق المستخدمة في تقييم الأداء .

13 - 1 - استراتيجية تقييم الأداء :

يوجه المدراء عدة مسائل تتعلق بتقييم أداء الأفراد ، ولكي لا تبقى هذه المسائل مفككة ومبعثرة لا بد من وضعها ضمن خبرات استراتيجية Strategische Sachverhalte بحيث يتضمن الأمور التالية :

- أهداف ووظائف تقييم الأداء .
- أساليب تقييم الأداء .
- نماذج تقييم الأداء .
- الجهة التي تقوم بتقييم الأداء .
- فترة حدوث التقييم .

من أبرز وظائف تقييم الأداء ، الوظائف الثلاث التالية :

1. تطوير أداء الأفراد المستقبلي .
2. إدارة أداء الأفراد .
3. ربط الأداء بالعمل الجماعي .

وبالعودة إلى عملية تقييم الأداء وخاصة ما يتعلق بأهداف الأداء ، لا بد من التذكير بأن توضيح وشرح أهداف الأداء للمدراء يساعد المدراء على تجنب المشاكل التي قد تنتج جراء سوء أداء الأفراد للنشاطات والأعمال ، ويشجع بالتالي المدراء على ربط دوافع وحوافز العمل بالأداء . (بلوط ، 2002 ، ص1423 ، ص367-368).

13 - 2 - الأساليب المستخدمة في تقييم الأداء :

تنقسم إلى قسمين أو نوعين : هما الأسلوب الرسمي والأسلوب غير الرسمي ، يعتمد المدراء الأسلوب الرسمي ، في مراجعتهم لأداء الأفراد عندما يغدون (مراجعة تقييم مركبة) structuredrevieo تمكنهم من الحكم على أداء الأفراد خلال فترة زمنية محددة ، كما أن باستطاعة المدراء مراجعة تقييم أداء الأفراد بشكل غير رسمي ، وذلك من خلال فتح أبواب نقاش الأداء مع الأفراد ومساعدتهم على إزالة حواجز ومشاكل الأداء ومن خلال إيجاد الحلول الناجحة التي تساعد الأفراد على تحسين الأداء بصورة مستمرة . (بلوط ، 2002 ، ص368).

13 - 3 - نماذج تقييم الأداء :

بدورها تنقسم إلى نوعين : هما النموذج الموضوعي والنموذج الذاتي (غير الموضوعي) ، بعض المدراء يحكمون على أداء الأفراد من خلال معطيات ملموسة ، ومنها على سبيلالمثال : إنتاجية الفرد (عدد الوحدات المنتجة) ، غياب الفرد (عدد أيام الغياب) الأرباح المحققة أما البعض الآخر من المدراء فيحكمون على أداء الأفراد من خلال الملاحظات والتقييم الشخصي . (بلوط ، 2002 ، ص368).

13 - 4 - طرق تقييم الأداء :

بالواقع يعبر الأداء طريقتين رئيسيتين عند تقييمه وقياسه ، وهما الطرق الموضوعية Objectivemethods والطرق الذاتية Subjetivemethods تستخدم الطرق الأولى معطيات ومحصلات ناتجة عن أداء الأفراد ، أما الطرق الثانية فتستخدم بعض الميزات والخصائص السلوكية التي يمكن الاستعانة بها لقياس أداء الأفراد .

أ - الطرق الموضوعية : وتقيس الأداء من خلال استخدامها لمعطيات كمية تتمثل في بالأرقام ، ومن الأمثلة الدالة على ذلك عدد الوحدات الإنتاجية السلمية ، عدد الوحدات الإنتاجية العاطلة ، عدد الوحدات المباعة ، عدد أيام الغياب والتي يمكن التعبير عنها رقمياً .

تستخدم الطرق الموضوعية عدة مؤشرات أو معطيات كمية لقياس أداء الأفراد أبرزها ما يلي :

1. قياس الإنتاج: Production Measures

2. قيم المبيعات: Dollar sales .

3. معطيات الأفراد: Personnel Data.

4. قياس أداء الوحدات: Business unit performance measures.

المؤشر الكمي الأول المستخدم لقياس أداء العاملين هو مؤشر قياس الإنتاج ، استخدم القطاع الصناعي هذا المؤشر منذ حوالي مئة عام ، وما زال نظرا لسهولة وسرعة قياسه لأداء الأفراد ، إذ باستطاعة المقيم قياس أداء الفرد من خلال عدد الوحدات الإنتاجية الجديدة أو من خلال عدد الوحدات الإنتاجية العاطلة التي انتجها الفرد أو من خلال مؤشرات إنتاجية كمية أخرى ، إلا أن نجاح مؤشر قياس الإنتاج يتوقف على توفر أمور ثلاثة :

1 . تكرار الإنتاج

2. قياس قسمة الإنتاج

3. حصر مسؤولية العامل بقيمة الإنتاج .

يدل حجم المبيعات على أداء الأفراد المسؤولين عن المبيعات تستخدم بالتالي ، قيمة المبيعات للدلالة على قياس أداء الأفراد خلال فترة زمنية محددة ، وعادة ما يتحدد حد أدنى مقبول من المبيعات على أن يكافئ كل أداء يتجاوز المستوى الأدنى المقبول .

من المؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء أيضا معطيات ومعلومات مدونة في ملفات الأفراد، ومن بينها عدد أيام الغياب ، وعدد المرات التي تأخر فيها الموظف ، فالغياب المتكرر ولفترات شبه متواصلة، كذلك التأخر المتكرر يدلان على أداء غير مقبول من قبل الفرد المتغيب ، إما إذا كان الغياب له ما يبرره ولأسباب خارجة عن إرادة المتغيب فمن غير الجائز تأنيب أو معاقبة المتغيب والقول أنه لا يؤدي بمسؤولية عمله .

من المؤشرات المساعدة على تقييم أداء المدراء ، وخاصة مدراء القمة انتاج (أداء الوحدات التي يشرف عليها ويديرها هؤلاء المدراء ، إذ أن الأرباح التي تجنيها تلك الوحدات ومقدار حصصها في الأسواق ومقدار العائدات التي تجنيها تعتبر من المعطيات الكمية الدالة على أداء المدراء . (بلوط، 2002 ، ص 370-371).

ب - الطرق الذاتية :

تقيم وتقيس الأداء بالاستناد إلى أحكام ذاتية صادرة عن المقيمين ، والبارز حول هذه الطرق شيوع استخدامها وإشراك الرؤساء المباشرين بالإشراف عليها وتنفيذها ، كما أن هذه الطرق تركز على الملاحظات

الشخصية الصادرة عن المقيمين ، سواء كانوا رؤساء الأفراد المباشرين أم رفاق عملهم ، أو حتى الأفراد أنفسهم ، عن التقييم يشمل تصرفات وسلوكيات الأفراد ، وليس معطيات كمية ناتجة عن حسن أو سوء أداء الأفراد . (بلوط ، 2002 ، ص371).

14 - مصادر تقييم الأداء الوظيفي :

هناك عدة مصادر لتقييم الأداء الوظيفي ومنها ما يلي :

1. ملف الموظف .
 2. سجل تدوين ملاحظات الرئيس المباشر .
 3. تقارير الإنجاز .
 4. دفاتر السجلات المنظمات للعمل .
 5. دفتر الدوام الرسمي .
 6. أي مصادر أخرى تساعد في دقة التقييم .
- (الزهراني ، 2009 ، ص30).

خلاصة :

يعتبر الأداء محصلة لما يقوم به أي مؤسسة اقتصادية من مهام ووظائف سواء كان ذلك على الصعيد التجاري أو حتى الخدماتي ، فهو يمثل بذلك المنظومة المتكاملة لنتائج ما تقوم به المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الخارجية والداخلية .

الجانب التطبيقي

تمهيد .

الدراسة الاستطلاعية .

منهج الدراسة .

مجالات الدراسة .

مجتمع الدراسة .

عينة الدراسة .

أدوات جمع البيانات .

أساليب المعالجة الإحصائية .

خلاصة .

تمهيد:

سنتناول في هذا الفصل الجانب التطبيقي الذي يعتبر مكملا للجانب النظري، وهو يتعلق بإجراء الدراسة والإجراءات المنهجية للدراسة وتطبيقاتها ، بهدف إدراج السبل المنهجية ، والإجراءات العلمية التي سارت وفقها الدراسة ، حتى يمكن التأكد من قيمة منطلقات البحث .
كذلك سوف نحاول حساب ثبات وصدق المقاييس، وأدوات الدراسة، والتعرف على ميدان الدراسة.

1 - الدراسة الاستطلاعية:

هي بمثابة الخطوة الأولى الضرورية في أي بحث علمي ، فهي تعتبر معرفة أولية للبحث .
تعد الدراسة الاستطلاعية من أهم لبنات البحث العلمي ، حيث تشكل المرحلة التحضيرية ، وخاصة في البحوث التربوية ، والعملية ، والتطبيقية التي تحتاج إلى وصف الظاهرة ، فهي تساعد الباحث في الإحاطة والامام بالمشكلة المراد دراستها ، وكذلك صياغة الفروض الممكنة . (شفيق ، 1999 ، ص53) .

كنا سنطبق الدراسة الاستطلاعية في المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية .

2 - منهج الدراسة :

كل البحوث العلمية ليس بإمكانها الوصول إلى النتائج المرغوب فيها دون الاقتداء والسير وفق منهج واضح يمكننا من خلاله دراسة المشكلة ، ويقصد هنا بالمنهج "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة" . (بوحوش ، 2007 ، ص99) .

ومن خلال معرفة العلاقة بين أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمة ، وحتى نتمكن من دراسة هذه الظاهرة ، وتحليلها نقوم باتباع المنهج الوصفي ، كونه المنهج الذي يعتمد العديد من الباحثين والذي يسعى إلى وصف الظاهرة وصفا دقيقا ، ودرستها كما هي في الواقع .

3 مجالات الدراسة :

ينقسم مجال الدراسة إلى ثلاث أقسام وهي :

3 - 1 - المجال المكاني :

لقد تم إجراء بحثنا (دراستنا) في المؤسسة الوطنية الصناعية للدهن بالأخضرية ، المتواجدة على بعد 5 كلم شرق مدينة الأخضرية ، وعلى بعد 40 كم غرب ولاية البويرة ، و80 كلم شرق الجزائر العاصمة .

لمحة تاريخية عن المؤسسة :

ظهرت المؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية سنة "1968" بموجب قرار رقم 253/67 المؤرخ عام 1967 بعد تأميم الدولة لممتلكات الاستعمار، ونظرا للتغيرات والتحويلات التي طرأت على الساحة السياسية والاقتصادية تم إعادة هيكلة المؤسسات العمومية الذي شرع فيه في بداية الثمانينات، حيث قسمت إلى خمسة مؤسسات هي :

- المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة ENAVE .
- مؤسسة التنمية للصناعات الكيماوية EDIC .
- المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة ENAD .
- المؤسسة الوطنية للدهن ENAP : تأسست هذه الأخيرة ENAP بموجب مرسوم رقم 417/82 الصادر بتاريخ 04 ديسمبر 1982 والمتعلق بإعادة هيكلة الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية SNIC ، وبأشرت نشاطها الإنتاجي في 01 جانفي 1983 ، وهي شركة ذات أسهم SPA برأس مال قدره : 500.000.000.000 دج ، أسهمها ملك للشركة العمومية القابضة (كيمايا ، بتروكيمايا ، صيدلة 40% ، انتاج المحروقات ، الري 30 % ، الصناعات المختلفة 30%) ، وتم انتقال المؤسسة الوطنية للدهن من وزارة الصناعات الخفيفة إلى وزارة الطاقة والصناعات الكيماوية في 12 ماي 1984 .

تم تدشين المؤسسة الوطنية للدهن من طرف الرئيس الراحل هواري بومدين يوم 14 سبتمبر 1972 .

الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للدهن ENAP :

- مجلس الإدارة .
- المديرية العامة .
- دراسة المديرية .

أهداف المؤسسة الوطنية وامكانياتها :

أهداف مالية :

- تحقيق مردودية مالية تضمن التحكم في الوسائل الإنتاجية .
- إعداد الإمكانيات المادية اللازمة من أجل إعادة القدرة الإنتاجية الكامنة ، وإمكانية التمويل .

- ضمان تمويل يسمح بتحقيق المخططات السنوية للإنتاج غير الموجود في السوق الوطنية .

أهداف اقتصادية :

- تخفيض الزيادة في حجم المبيعات .
- تطوير تشكيلات المنتجات وذلك بالبحث عن منتجات جديدة .
- تنظيم وتطوير هياكل الصيانة التي تسمح بتحسين الأداء .

أهداف تسويقية :

- الاحتفاظ بحصة السوق الحالية بتوسيع أسواق منتجاتها وذلك بالتصدير .
- العمل على تحسين صحتها في السوق مستقبلا وذلك بالاعتماد على سياسة اتصال فعالة .
- الدفاع عن نسبة السوق التي تملكها حاليا المؤسسة حوالي 80% .
- إعطاء صورة جيدة للمؤسسة لجذب المستثمرين .

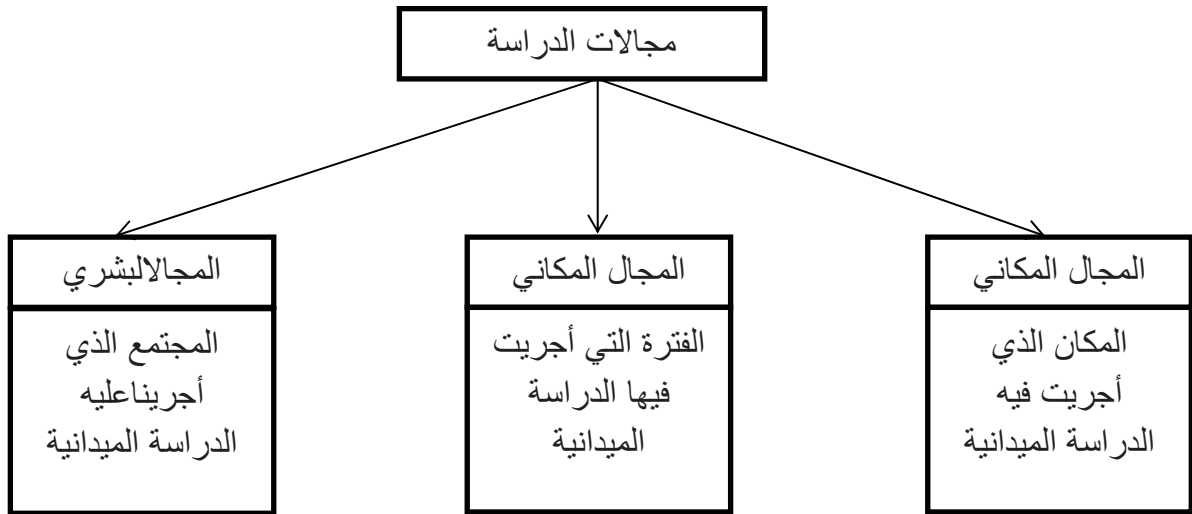
3 - 2 - المجال البشري:

طبقت الدراسة على عمال المؤسسة الوطنية للدهم بالأخضرية ENAP ذكور وإناث والذي يبلغ عددهم 374 عامل .

3 - 3 - المجال الزمني :

لقد قمنا بإجراء الدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2022/2021 ، وذلك من الفترة الممتدة من 01 مارس 2021 إلى غاية 31 افريل 2021 .

الشكل التالي يوضح مجالات الدراسة :



شكل (01) يوضح مجالات الدراسة

4 - مجتمع الدراسة :

مجتمع الدراسة هو "المجتمع الذي يسحب منه الباحث عينة بحثه ، أو هو مجموعة من المفردات التي تشترك في صفات وخصائص محددة ومعينة من قبل الباحث ، إنه الكل الذي نرغب في دراسته . (بوعلق ، 2009 ، ص15) .

كما يعرف كذلك على أنه "جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث أو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث ، أي أنه كل العناصر التي تنتمي لمجال الدراسة" (دياب ، 2003 ، ص09-10).

وفي هذا البحث يتحدد المجتمع الأصلي في كل عمال المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية ENAP ، البالغ عددهم 374 عامل.

5- عينة الدراسة :

يعتبر اختيار الباحث للعينة من الخطوات الهامة للبحث ، ويتم اختيارها حسب الموضوع أو المشكلة التي يختارها .

وتعرف العينة بأنها : "اختيار جزء صغير من وحدات مجتمع البحث ، اختيارا عشوائيا أو منظما" . (مرسلي ، 2018 ، ص197) .

كذلك هي جزء من مجتمع الدراسة التي تجمع منه البيانات الميدانية ، وهي تعتبر جزء من الكل بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث . (رشيد زرواتي ، 2007 ، ص334) .

6 - أدوات جمع البيانات :

يتوقف اختيار أدوات جمع المعلومات على عوامل كثيرة فمنها ما هو متعلق بالبحث ومنها ما هو مرتبط بطبيعة المشكلة ونوع المعلومات المراد جمعها .

لقد استخدمنا الاستبيان في دراستنا الحالية كمصدر رئيسي للحصول على المعلومات المطلوبة حول متغيرات الدراسة كونه من أكثر الأدوات استخداما ، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها الأمانة ، سهول تحليل نتائجه ، تكاليفه منخفضة .

ويعرف الاستبيان على أنه : "مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين ، يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجرى تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها . (بوحوش ، 2007 ، ص67) .

وقد اعتمد الباحث في تقسيم الاستبيان على ثلاث محاور، فكان المحور الأول خاص بالبيانات الشخصية (الجنس ، العمر، المؤهل العلمي ، الحالة العائلية) ، أما المحور الثاني فهو خاص بالأنماط القيادية ، وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تقيس هذا المتغير، وكانت عدد بنوده 23 بندا ، وبعد الاطلاع على الجانب النظري ، وبعض الاستبيانات ، وفي ضوء التساؤلات والفروض الموجهة للدراسة بلورت صورة أولية لصياغة هذا الاستبيان ، أما المحور الثالث فكان يتعلق بالأداء الوظيفي، وهو عبارة عن أسئلة دارت حول الأداء الوظيفي وقد تضمنت 23 بندا .

7 - أساليب المعالجة الإحصائية :

بعد جمع البيانات المتعلقة بالدراسة يجب علينا أن نحدد طرق معالجتها لكي نتمكن من استخلاص مؤشرات نافعة تفيدنا في تأييد صحة الفرضيات أو دحضها ، وفي هذه الدراسة سوف نستعمل مجموعة من الوسائل التي من خلالها يمكن تحليل مختلف نتائج الدراسة ومنها :

$$\text{النسبة المئوية : } \frac{\text{مجموع التكرارات لكل فئة}}{\text{عدد التكرار الكلي}} \times 100$$

معامل ارتباط بيرسون :

$$R = \frac{n \epsilon \times y - (\times)(\epsilon y)}{\sqrt{n \times 2(\epsilon \times)^2(n\epsilon y^2 - (\epsilon y)^2)}$$

خاتمة :

يعتبر موضوع القيادة موضوعا مهما يستقطب اهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين ، وذلك لأهميتها في تسيير حياة المجتمعات ، خاصة الحاجة الملحة لمعرفة النمط القيادي الذي يحقق أكبر قدر من الأهداف . فالقيادة هي العمود الفقري في توجيه العمليات الادارية في المنظمة ، وبها تستطيع المنظمات أن تحقق التميز و النجاح ، وهذا لن يأتي إلا من خلال إعطائها الأولويات خاصة بمدى اهتمامها بالموارد البشري من حيث المحافظة عليه وتكوينه ، ومن خلال الدور الذي تقوم به القيادة ببث روح التعاون وتوجيه الجهود من أجل تحقيق الأهداف والسمو بالمنظمة .

يعتبر رفع مستوى الأداء الوظيفي غاية كل منظمة ، بحيث تعبر عملية تقييم أداء العاملين عملية مهمة فهي تحدد مواطن القوة ونقاط الضعف في أداء الأفراد ، ولنجاح هذه العملية يشترط سلامة معايير التقييم .

ومن خلال هذه الدراسة حاولنا أن نسلط الضوء على العلاقة الموجودة بين أنماط القيادة وأداء الموظفين في المؤسسة الوطنية للدهن ، وذلك للأدوار الجديدة التي يلعبها كل من المدير كقائد والموظف كمروءوس ، لكن لا تتحقق المنفعة والفائدة إلا إذا كان هناك قائد ومدير أو رئيس كفؤ يستطيع التحكم في أمور وشؤون المنظمة بكل كفاءة وجدارة والحفاظ على الأداء الوظيفي الجيد للموظف من خلال أسلوب قيادي ديموقراطي يتماشى مع الموظفين .

كشفت دراستنا هذه ولو نسبيا أن النمط القيادي الديموقراطي هو أنجح الأساليب القيادية للمساهمة في رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحسينه .

قائمة المصادر

و المراجع

قائمة المصادر والمراجع :

مراجع باللغة العربية :

1. أحمد بن مرسل ، مناهج البحث العلمي ، ط4 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2018 .
2. حمداوي وسيلة ، ادارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قالمة 2004 .
3. د.حسن ابراهيم بلوط ، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، ط1 ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان 2002 .
4. فايز عبد الرحمان الفروخ ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي ، ط1 ، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع 2010 .
5. إبراهيم محمد المحاسنة ، ادارة تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق ، دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان 2013 .
6. أسامة محمد جرات ، عقلية محمد المبيضين ، التدريب الاداري الموجه للأداء ، المنظمة العربية الادارية ، القاهرة د،س .
7. بشير العلاق ، القيادة الادارية ، الأردن 2009 .
8. بشير العلاق ، القيادة الادارية ، عمان ، الأردن 2009 .
9. بطرس حلاق ، القيادة الادارية ، الجامعة العربية السعودية 2020 .
10. بوعطيط جلال الدين ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي 2009 .
11. حسن ماهر محمد صالح ، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم ، ط1 ، دار الكندي ، عمان 2004 .
12. حسين حريم ، مبادئ الادارة الحديثة ، ط2 ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن 2009 .
13. حسين محمد الحراشنة ، ادارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي ، ط1 ، دار جليس للنشر والتوزيع ، عمان 2011 .
14. حنفي عبد الغفار ، السلوك التنظيمي وادارة الأفراد ، ط1 ، المكتب العربي الحديث ، الاسكندرية 1993 .
15. رشيد زرواتي ، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ط1 ، دار الهدى للطباعة والنشر ، الجزائر 2007 .
16. زيد منير عبودي ، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية ، ط1 ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن 2010 .
17. سمير الشويكي ، المعجم الاداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان 2010 .
18. سهيل رزق دياب ، مناهج البحث العلمي ، فلسطين 2003 .
19. طارق عبد الرؤوف عامر ، القيادة التربوية ومهارات التعلم ، ط1 ، دار العلوم للنشر والتوزيع 2013 .
20. عبد الله بن عبد الرحمان النميان ، ، الرقابة الادارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير في العلوم الادارية ، أكاديمية نايف للعلوم الادارية ، الرياض 2003 .

21. عبد الله بن عبد الغني الطجم ، طلق بن عوض الله السواط ، السلوك التنظيمي ، ط4 ، دار حافظ للنشر والتوزيع ، السعودية 2003 .
22. عدنان يوسف العتوم ، علم النفس الاجتماعي ، دار اثناء للنشر والتوزيع ، الأردن 2009 .
23. عصمت سليم القرالة ، الحكمانية في الأداء الوظيفي ، ط1 ، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ، عمان 2011 .
24. عمار بوحوش ، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث ، ط4 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية ، بن عكنون ، الجزائر 2007 .
25. عمار بوحوش ، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث ، ط4 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر 2007 .
26. عمر محمود غابيين ، القيادة الفعالة والقائد الفعال ، اثناء للنشر والتوزيع ، الأردن 2009 .
27. محمد بوغلاق ، الموجه في الاحصاء الوصفي والاستدلالي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية ، دار الأمل ، الجزائر 2009 .
28. محمد حسن محمد حمادات ، القيادة في القرن الجديد ، ط1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان 2006 .
29. محمد شفيق ، الخطوات المنهجية لاعدادالبحوث الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث 1999 .
30. محمد عبد المقصود ، القيادة الادارية ، ط1 ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان 2012 .
31. محمد فتحي محمود ، القيادة الادارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض 1417 .
32. محمود السيد أبو النيل ، علم النفس الصناعي ، بحوث عربية وعالمية ، ط4 ، دار النهضة ، بيروت 1985 .
33. محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط4 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن 2008 .
34. مدحت اسماعيل بلال ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، دار الجامعة الجديدة ، القاهرة 2005 .
35. مدحت محمد أبو نصر ، ادارة وتنمية الموارد البشرية ، الاتجاهات المعاصرة ، ط1 ، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة 2007 .
36. مصباح عامر ، خصائص القيادة ، دار هومة ، الجزائر 2003 .
37. مصطفى عشوي ، علم النفس التنظيمي والصناعي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر 1992 .
38. المغربي محمد الفاتح محمود بشير ، ادارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار النشر للجامعات ، القاهرة 2013 .
39. هاشم حمدي رضا ، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الادارية ، المملكة الأردنية الهاشمية ، ط1 ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان 2009 .
40. هلال محمد عبد الغني ، مهارات ادارة الأداء ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، مصر 1996 .

مذكرات :

1. عبد الله ثاني محمد النذير ، القيادة الادارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال 2009 .
2. عز الدين هروم ، واقع التسيير ، الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة قسنطينة 2007 .
3. عمر عطية الزهراني ، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بامارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية (دراسة تحليلية للاتجاهات) رسالة ماجستير في الادارة العامة ، كلية الدراسات العليا ، الجامعة الأردنية 2009 .
4. كمال راتب نوفل ، أثر الانضباط الاداري على الأداء الوظيفي للعاملين في كلية الجامعة الحكومية في قطاع غزة ، رسالة قدمت لاستكمال الحصول على درجة ماجستير في ادارة الأعمال في كلية التجارة في الجامعة الاسلامية بغزة 2015 .
5. محمد الرييق ، العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية ، رسالة ماجستير في العلوم الادارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية 2004 .
6. نور الدين بوراس ، دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل 2013 .

مراجع باللغة الأجنبية :

**1-Rebert papin , lart de diriger . dunod
paris 1995 .**

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محند أولحاج البويرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية

استمارة البحث

الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

(دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية) ENAP

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس

العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

أخي الكريم أختي الكريمة ، نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة وملء هذه الاستمارة بوضع علامة

(×) أمام الإجابة المناسبة ، مع العلم أن المعلومات والاجابات تبقى سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية

فقط .

شكرا على حسن تعاونكم .

الباحثين:

قويدري السعيد

زايدي سميرة

البيانات الشخصية :

الجنس :

ذكر أنثى

العمر :

(30-20) (40-31) (50- (فأكثر)

المؤهل العلمي :

(ابتدائي) (متوسط) (ثانوي) (جامعي)

الحالة العائلية :

(أعزب) (متزوج) (مطلق) (أرمل)

استبيان خاص بالأداء الوظيفي :

| لا | نعم | العبارة | الرقم |
|----|-----|--|-------|
| | | - التزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملتي . | 01 |
| | | - أحرص على الانضباط في العمل . | 02 |
| | | - التزم بمواعيد الدوام في العمل . | 03 |
| | | - التزم باللباس الرسمي في العمل . | 04 |
| | | - التزم بتعليمات الرئيس المباشرة في العمل . | 05 |
| | | - العمل الجماعي يساهم في تحسين أدائي الوظيفي . | 06 |
| | | - القدرة على تحمل المسؤولية في العمل تساهم في تحسين الأداء الوظيفي . | 07 |
| | | . | 08 |
| | | - القدرة على نقل الخبرة في مجال التخصص . | 09 |
| | | - تنظيم وترتيب مكان العمل والمحافظة على الأجهزة والمواد . | 10 |
| | | - مشاركة رئيسي في اتخاذ القرار تساعد على تحسين أدائي الوظيفي . | 11 |
| | | - اهتمام رئيسي بي يدفعني إلى أداء وظيفي جيد . | 12 |
| | | - عملية الاتصال المتوفرة بيني وبين رئيسي تبعث على الأداء الجيد . | 13 |
| | | - التحفيز الإيجابي من قبل رئيسي في العمل يجعل من أدائي جيد . | 14 |
| | | - تشجيع رئيسي لي في العمل يدفعني لإنجاز العمل بكفاءة . | 15 |
| | | - ثناء رئيسي على مجهوداتي يدفعني إلى الارتقاء بأدائي الوظيفي . | 16 |
| | | - تقبل رئيس في العمل لمقترحاتي شجعتني على التجديد في أساليب العمل . | 17 |
| | | . | 18 |
| | | - شعوري بالرضا في العمل يدفعني على بذل جهد أكبر . | 19 |
| | | - التشجيع على الابداع والابتكار يرفع من أدائي الوظيفي . | 20 |
| | | - التزامي بمواعيد العمل يزيد من أدائي الوظيفي . | 21 |
| | | - التزامي باللوائح وقواعد العمل يحقق لي أداء جيد . | 22 |
| | | - استخدام اتفاقيات حديثة في العمل يوفر علينا الجهد والوقت . | 23 |
| | | - اشراك فريق العمل في أداء المهام يحقق النتائج المرغوب فيها . | |
| | | - قوة العلاقات الإنسانية في المنظمة يمدني برغبة في أداء وظيفي جيد . | |

استبيان خاص بالقيادة :

| الرقم | العبارة | نعم | لا |
|-------|---|-----|----|
| 01 | يشارك مرؤوسيه في إعداد الخطط والموازنات السنوية . | | |
| 02 | يراعي التكلفة والفاعلية في أعماله . | | |
| 03 | يناقش ملاحظات إدارة المنظمة على التقارير المرفوعة مع مرؤوسيه . | | |
| 04 | يتابع سير العمل ميدانيا . | | |
| 05 | يجتمع بموظفيه ومرؤوسيه بصفة دورية . | | |
| 06 | يوضح المهام والمسؤوليات لجميع مرؤوسيه . | | |
| 07 | يسعى لتطوير وتأهيل أعضاء الفريق . | | |
| 08 | يقوم بمراجعة التقييم الدوري لأعضاء الفريق . | | |
| 09 | يتابع الحقوق المتعلقة بالمرؤوسين ز | | |
| 10 | لديه القدرة على العمل الجماعي . | | |
| 11 | لديه القدرة على حل المشاكل الطارئة وإدارة الخلافات بين العاملين . | | |
| 12 | يتسم بتحملة للمسؤولية عن عمله . | | |
| 13 | متعاون مع بقية المسؤولين . | | |
| 14 | يحفز العاملين ويشجعهم بشكل مستمر . | | |
| 15 | يمتلك القدرة على اتخاذ القرار السليم ويتحمل نتائج قراراته . | | |
| 16 | يحرص على تنمية قدرات مرؤوسيه . | | |
| 17 | مبادر لتحسين العمل وتطويره . | | |
| 18 | ملتزم بأنظمة ولوائح المنظمة . | | |
| 19 | يمثل قدوة للآخرين في أقواله وأفعاله . | | |
| 20 | يتعامل مع الآخرين بأخلاق مهنية عالية . | | |
| 21 | يهتم بالجانب الإنساني في تعامله مع الآخرين . | | |
| 22 | حريص على ممتلكات المنظمة . | | |
| 23 | يعزز سمعة المنظمة . | | |