

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université Akli Mohand Oulhadj-Bouir  
Tasdawith akli Muḥend Ulḥağ-Tubirett  
Faculté des sciences humaines et sociales



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة أكلي محند ولحاج  
البويرة  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

## القيادة و أثرها على الأداء

مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس

تخصص علم النفس التنظيم و العمل

إعداد الطالبان:

❖ عرعر فاتح

❖ درموش عبد الهادي

السنة الجامعية 2018-2019

## الفهرس

الإهداء و كلمة الشكر.....	
مقدمة.....	(ا). (ب)

### الفصل الأول

#### الإطار العام للإشكالية

1- الإشكالية.....	(5-6)
2- الفرضيات.....	(6-8)

### الفصل الثاني

#### تحديد المفاهيم و الدراسات السابقة

1- تحديد المفاهيم المتعلقة بالقيادة.....	(10-11)
2- تحديد المفاهيم المتعلقة بالأداء.....	(10-11)
3- الدراسات السابقة.....	(11)

### الفصل الثالث

#### القيادة الإدارية

تمهيد.....	(13)
1- مفهوم القيادة.....	(14-15)
2- أهمية القيادة في الإدارة.....	(15)
3- طبيعة القيادة.....	(16)
4- متطلبات القيادة.....	(16-17)
5- تصنيف القيادة.....	(17-18)
6- قياس القيادة.....	(18-19)
خاتمة الفصل.....	(20)

## الفصل الرابع

### الأداء

- تمهيد.....(22)
- 1- تعريف الأداء.....(23)
- 2- مفاهيم مرتبطة بالأداء.....(24-23)
- 3- مكونات الأداء.....(25)
- 4- مفهوم تقييم الأداء.....(29-26)
- 5- أهمية و أهداف الأداء.....(31-30)
- خاتمة الفصل.....(32)

### الجانب الميداني

- تمهيد.....(35)
- 1- المنهج المتبع.....(36)
- 2- الدراسة الاستطلاعية.....(37-36)
- 3- مكان إجراء البحث.....(38-37)
- 4- عينة البحث.....(39-38)
- 5- أدوات جمع البيانات.....(42-40)
- 6- الأدوات الإحصائية.....(44-42)
- 7- تحليل ومناقشة النتائج.....(45-44)
- 8- الاستنتاج العام.....(46)
- خاتمة.....(47)

قائمة المراجع

# الإهداء والشكر

إلى كل من علمني علماً نافعا ولو حرفاً، إلى كل من أنار لي الطريق إلى النجاح إلى من أرشدني وعلمني أتقدم بالشكر والعرفان الجزيل.

والشكر أيضاً إلى كل من يقرأ هذا البحث بغرض الإطلاع والاستفادة منه ومن ثم المقدره على التحديث والتطوير والوصول إلى الأفضل بإذن الله والشكر الجزيل والامتنان الكبير إلى الأب الغالي والأم الغالية فهما اعز النعم التي انعم الله بها علينا فما كان لنا سنداً وعوناً لإعداد هذا البحث من خلال توفير الجو الملائم للدراسة والاستذكار.

ولابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفه نعود إلى الأعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهوداً كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث ألامه من جديد....

وقبل أن نمضي تقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة...

وإلى جميع أساتذتنا الأفاضل.. الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة.

مقدمة:

لطالما حلم الناس في مختلف المجتمعات بقائد عظيم يكون محركا لهم و مخلصا من المشاكل و الأعباء، يحترمهم و يحترمونه، يأمرهم فيطيعون فلا يمكن إخفاء دور القائد عبر الأزمنة و العصور وان الأفراد في أي منظمة بحاجة إلى قادة يوجهونهم و يتعاونون معهم في تحقيق أهداف المؤسسة كل حسب دوره ولكن يبقى التوحد القاسم المشترك وان القيادة الإدارية ليست كباقي القيادات كونها تتجه نحو الإيجاب دائما لان منبتها الأصلي هو التنظيم غير رسمي وبالتالي عليها أن تسلك منحى ايجابي حتى تعطي صفة الرمية، ويبقى هذا الأمر محل نقاش دائم بين الباحثين.

و إن أهمية القيادة تكمن في أنها توحد الصف، لان اتفاق الجماعة على قائد يلزمها الطاعة فردا فردا و منه فان التعاون سيكون شعار هذه الجماعة و هذا حتما يحسن من الأداء.

و إن أهمية القيادة تكمن في أثرها الفعال على أداء العمال في المنضقات و المؤسسات الإدارية سواء كانت إنتاجية أو خدمتية و يشكل مصدر سلطة و تأثير على السلوك و فعالية أداء العمال ، فالقيادة هي مفتاح لتحقيق أهداف المؤسسة و الوصول إلى أداء إداري أفضل و ذو فعالية عالية ، فالأداء الإداري نشاط يمكن الفرد من انجاز مهمته بنجاح و يتوقف ذلك على القيود العادية و الاستخدام المعقول للموارد المتاحة و نمط القيادة ، و يمكن القول أن المبالغة في القيادة يؤدي إلى ضغط المتزايد على العامل و ذلك يؤدي إلى تدني أدائه في العمل ، لهذا السبب يجب النجاح في اختيار القائد المناسب لكي ينعكس ذلك بالإيجاب على أداء العاملين داخل المؤسسات .

و من اجل ذلك قسمنا بحثنا الذي يحمل عنوان : " تأثير القيادة الإدارية على أداء العمال " إلى جانبين أساسيين :

جانب نظري و جانب ميداني بحيث يحتوي الجانب النظري على ثلاثة فصول :

**الفصل الأول :** يركز على الإشكالية ، صياغة الفرضيات ، أهمية البحث، الهدف من البحث ، حدود البحث ، تحديد مفاهيم و الدراسات السابقة.

**الفصل الثاني :** خصصناه للقيادة الإدارية .

**الفصل الثالث :** خصصناه للمتغير التابع للأداء .

أما الجانب الميداني، يتضمن المنهج المتبع للدراسة الاستطلاعية، مكان إجراء البحث، عينة البحث، أدوات جمع البيانات، الأدوات الإحصائية، تحليل و مناقشة النتائج، الاستنتاج العام .

ثم ختمنا دراستنا بالخاتمة و قائمة المراجع و الملاحق.



# الجانب النظري

الفصل الأول  
الإطار العام للإشكالية

1- الإشكالية

2- الفرضيات

## الإشكالية :

يشهد العالم تحولات و تغييرات كثيرة في تركيب المجتمعات و المنظمات، تمثلت في النمو الاقتصادي السريع، و التسارع التكنولوجي الهائل و الخصخصة و العولمة و اعتماد أسلوب التنمية و التطوير نحو مستقبل أفضل، و هذه التغييرات لم تحدث نتيجة لزيادة رأس المال أو استخدام التكنولوجيا في المنظمات فحسب، بل بالدرجة الأولى من خلال القوى البشرية العاملة في هذه المنظمات فالعنصر البشري المؤهل و الدرب والكفاء هو احد أهم عناصر الإنتاج و تنظر للمنظمة على اعتبار أنها جهد اجتماعي لتحقيق هدف مشترك وبالتالي فالمنظمة على اختلاف أنواعها تحتاج إلى العنصر البشري، باعتباره أداة الإبداع الرئيسية وأداة التغيير و التطوير و التحسين ومن هنا اتجهت الأنظار نحو الفرد و البيئة الخارجية الاجتماعية و البيئة التنظيمية الداخلية.

ففضاها هذا الصر تحتاج إلى قائد متميز ديناميكيا من اجل مواجهة هذه المرحلة، فأصبحت إدارة الموارد البشرية تمثل عنصرا حاسما وتمثل جزئ كبير من العملية الإدارية الكلية للمنظمات، بصرف النظر عن طبيعة وشكل وحجم النشاط وموقعه. حيث أن التقدم و التطور في المجتمعات أصبح رهنا الآن بتطور الإدارة وتخلفها أكثر من أي عصر آخر.

و تعد القيادة الأداة الرئيسية التي تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق أهدافها، وهي القادرة على التنسيق بين العناصر المختلفة لتصل بالمؤسسة البشرية إلى التكامل المنشود بين مدخل العملية الإدارية، المادية منها و البشرية.

فالقيادة من أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي، وتقوم على أساس أن القائد هو الشخص الذي يؤثر في الآخرين ويعمل على إشباع حاجاتهم وذلك من اجل انجاز الأهداف المراد تحقيقها.

فيعرفها "تيد (O.tead): فهي النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه.

و عرفها " بيرنارد باس (Bernard Bass): هي عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم و توجيهها في الاتجاه المرغوب

إن للقيادة دور هام في الإدارة يبرز في الجانب الإنساني أكثر منه في الجوانب الأخرى، فهي تعمل على تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية و الإنسانية و الاجتماعية للعملية الإدارية، و توفير الفعالية للإدارة لتمكينها من تحقيق أهدافها، كما تعتبر بأنها أكثر العمليات تأثيرا على أداء العاملين، لأنها محور رئيسي

للعلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين فهي بذلك جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض. كما تعد القيادة الكفاءة احد المميزات الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات الناجحة و الغير ناجحة.

حيث يمكن أن نعتبرها أو نشبهها في المنظمة بالدماغ لدى الإنسان، لأنها هي التي تقوم بتوجيه عمليات الفعل ورد الفعل وتنسيقها وفقا للظروف المحيطة، فهي متأثرة و مؤثرة بالبيئة التي تعمل فيها.

إن القيادة الفعالة احد العناصر النادرة التي تعاني من نقصها المجتمعات النامية و المتقدمة على سواء و التي تعاني في جوهرها التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه حيث تعكس تباينا في أساليب القيادة المتنوعة في المنظمة. ( احمد عبد الرحمن عياصرة، 2006، 10-22). وان رفع أداء العاملين صار يعتبر من الأولويات في المؤسسة الوطنية وان مساهمة القيادة في أداء العاملين ضرورة ملحة لان القيادة الإدارية من المعايير التي يحدد على ضوئها نجاح أية مؤسسة أو إدارة.

أما تقييم الأداء فيعتبر من المواضيع التي أثارت اهتمام أرباب العمل، إذ انه يحدد كفاءات الفرد ومدى نجاحه أو فشله داخل المؤسسة ويظهر هنا من خلال كيفية انجاز العمل ودقته و سرعته ( عباس محمود عوض، 1985، 251).

ومن خلال الأهمية التي تلعبها القيادة في المنظمة و المكانة التي تحتلها و لأهميتها على أداء العمال، أردنا البحث في هذا المجال بطريقة علمية لمعرفة كيف تؤثر القيادة على أداء العمال.

وعليه طرحنا التساؤلات التالية:

- 1) كيف يمكن للقيادة الإدارية أن تساهم في رفع أداء العاملين في المؤسسة؟.
- 2) هل هناك علاقة بين أنماط القيادة ومستوى الأداء؟.
- 3) ما هي السمات التي يجب أن تتوفر في القادة الإداريين حتى ينجحوا في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة؟.
- 4) ما هي العوامل و الظروف الواجب توفرها لرفع أداء العمال؟.
- 5) ما هو مفهوم الأداء؟ و ما هي محدداته؟ وما علاقته بالقيادة الإدارية؟.

### فرضيات البحث:

1. للقيادة الإدارية دور كبير ومهم لرفع أداء العاملين في المؤسسة.
2. هناك علاقة بين نمط القيادة ومستوى الأداء.

3. تتطلب القيادة الإدارية ضرورة توفر سمات معينة للتأثير في العاملين باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.
4. هناك عوامل اقتصادية و اجتماعية تؤدي لرفع مستوى أداء العمال.
5. الأداء يعبر عن إنتاجية الفرد كما و نوعا وله علاقة وطيدة بالقيادة الإدارية.

### أهمية البحث:

- تعد القيادة الإدارية لب الإدارة وقلبها النابض حيث تقوم بعمل أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعلها أكثر ديناميكية و فعالة.
- تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تسلط الضوء على القيادة الإدارية وكيفية تأثيرها على أداء العمال داخل المؤسسات و على العلاقة الوطيدة بينهما، مما يمكن اصحاب القرارات و المدبرين من إدراكها.
- عرض الإطار النظري و الدراسات السابقة المفسرة للقيادة وأنماطها و كيفية تأثيرها على فعالية أداء المورد البشري.
- التعرف أكثر على موضوع القيادة كونه ميدانا خصبا لا يزال خاضعا للتجربة و التنظير ولم يستقر بعد على حال محدد، فرغم الجهود المبذولة مازالت الحاجة ماسة للمزيد من التعمق في جوانبه.
- الحاجة الماسة في المؤسسات الجزائرية إلى قادة أكفاء بالارتقاء بمستوى أدائها وهذا لمواجهة تحديات اقتصاد السوق و المنافسة العالمية.

### أهداف البحث:

- التعرف على عناصر و خصائص القيادة الإدارية الفعالة باعتبارها متطلبا ضروريا لتطوير المدير غير القائد إلى مدير قائد محاولة.
- فهم نظريات القيادة الإدارية، الشيء الذي قد يساعد القادة الإداريين في المؤسسات الجزائرية في تطوير وتنمية مهاراتهم في القيادة من خلال الاستفادة مما جاءت به هذه النظريات.
- الوقوف على السمات التي يجب توفرها في القادة الإداريين حتى يحققوا المهام الملقاة على عاتقهم بفعالية وكفاءة و خاص التأثير على أداء العاملين بشكل ايجابي، حتى أن تتوفر هذه السمات في قادة المؤسسات أصبح شرطا أساسيا لبقائها و نموها.
- التعرف على الأساليب التي يجب أن يستخدمها القادة الإداريين لرفع الأداء في المؤسسة وهو ما يشكل حاجة ماسة للمديرين في المؤسسات الجزائرية.

**حدود البحث:**

قصد التقيد بإطار البحث وضعنا مجموعة من الحدود بهدف تركيز جهودنا داخلها وعدم الخروج منها فهي تتمثل في:

- الحدود الموضوعية: فهي تتمثل أساسا في القيادة الإدارية باعتبارها متغيرا مستقلا حيث ركزنا على دراسة سماتها و أنماطها، بالإضافة إلى أداء العاملين باعتباره متغيرا تابعا حيث قمنا بدراسة بعض العوامل المساهمة فيه مثل التحفيز، عمل الفريق، تغيير اتجاهات العمال.
- الحدود الزمنية: لقد استغرق بحثنا هذا حوالي شهرين من 19 مارس 2015 إلى 9 ماي 2015.
- الحدود المكانية: تم تطبيق دراستنا في مؤسسة نפטال حيث تقع وحدة غاز البترول المميع بالبويرة في وسط الولاية بحيث تبعد عن مقر الولاية بحوالي 350 متر.
- الحدود البشرية: لقد ركزنا على عمال محافظة الموظفين و الموارد العامة.

## الفصل الثاني

### تحديد المفاهيم و الدراسات السابقة

1- تحديد المفاهيم المتعلقة بالقيادة

2- تحديد المفاهيم المتعلقة بالأداء

3- الدراسات السابقة

## تحديد المفاهيم:

### 1- القيادة:

**1-1- لغويا:** القود في اللغة نقيض السوق، يقال يقد الدابة من أمامها و يسوقها من خلفها، و عليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل و القدوة والرشد ( منذر هشام الخطيب، 13، 2007).

**1-2- اصطلاحا:** لقد اهتم الكثير من العلماء لدراسة القيادة لأهميتها في ميدان العمل، عرفها "فيبر" (Fiber): بأنها تشمل أي جهد لتشكيل سلوك الأفراد أو الجماعات في المؤسسة حيث تحصل المؤسسة من خلالها على مزايا أو تعمل على تحقيق أغراضها.

وعرفها هرس ( Herk ) : بأنها عملية تأثير في نشاطات الأفراد أو مجموعات تساهم في تحقيق الأهداف في موقف محدد ( منذر هشام الخطيب 2007 : 14 )

ومن هذا يمكن أن نقول أن :

القيادة هي القدرة علي تأثير الآخرين و توجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة فهي مسؤولة اتجاه المجموعة المفادة للوصول إلى الهدف المرسومة .

**1-3 إجرائيا :** هي عملية التأثير في الآخرين بهدف عمل مشترك و تتطلب أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة علي انجاز عمل معين و لكن التوجيه يختلف من قائد إلى آخر فمثلا عند اتخاذ القرارات المهمة المتعلقة بالعمل فبعض القادة يستشيرون العمال بشأنها و البعض ينفرد باتخاذها.

### 2- الأداء :

**1-2- لغويا:** أدى، يؤدي، أداء اي فعل قام به أثناء التصرف

**2-2- اصطلاحا :** الأداء من الناحية الإدارية هو القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات و الواجبات وفق المعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء و المندوب (احمد زكي، بدون سنة : 310) .

**2-3- إجرائيا :** هو الجهد المبذول و النشاط الذي يقوم به الأفراد إزاء تنفيذ و تحسين عمل معين بطرق مختلفة فهو بذلك ينفذ مخططات العمل دون التعدي على المعايير اللازمة .

### 3- الإشراف :

- 3-1 لغويا:** الإشراف على أمر أي الاطلاع عليه و مراقبة (عبد الرحمان العيساوي ، 2001: 25).
- 3-2 اصطلاحا:** يعرف "غرين"(Griene) و "دانسيرو"(Denssirou) و "حاجا"(Haja) : الإشراف بأنه التأثير في الأتباع بهدف تحقيق اقل شيء مما تتطلب منهم أعمالهم ( سعيد لوصيف، 1999، 33).
- تعريف "فرجينيا روبنسون" (Ferjinia Robenson) : الإشراف عملية تعليمية يتحمل فيها شخص مزود بالمعلومات و المهارات المناسبة ، المسؤولية في تدريب شخص اقل منه علما ومهارة ( محمد السيد فهمي، 2002: 53).
- 3-3 إجرائيا:** هو ممارسة سلطة مستمدة من الوظيفة و تأثير المشرف على العمال و توجيههم و مراقبتهم ليقوموا بأداء ما .

### الدراسات السابقة :

- قد سبقت دراستي عدة دراسات حول موضوع القيادة و الأداء خاصة و فيما يلي الدراسات التي حصلنا عليها من مكتب المسح المكتبي .
- بن يونس الطاهر : أنماط القيادة و استراتيجيات اتخاذ القرار ، حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية ، رسالة ماجستير بكلية العلوم الإنسانية بالجزائر 1997.
- محمد شويخ : مقومات و شروط القيادة الإدارية ، حالة المؤسسات العمومية الاقتصادية ، رسالة ماجستير ، المدرسة العليا للتجارة بالجزائر ، 2001 .
- بوسام بوبكر : فكر القيادة ، الإدارية في الفكر الإسلامي و علاقته بالأداء رسالة ماجستير ، كلية العلوم القانونية و الإدارية بالجزائر 2001 .
- الصالح جليح: اثر القيادة الإدارية على أداء العاملين ، حالة مجمع صيدال رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير 2006 .

## الفصل الثالث

### القيادة الإدارية

تمهيد

- 1- مفهوم القيادة
  - 2- أهمية القيادة في الإدارة
  - 3- طبيعة القيادة
  - 4- متطلبات القيادة
  - 5- تصنيف القيادة
  - 6- قياس القيادة
- خاتمة الفصل

**تمهيد :**

تعتبر عملية القيادة من أكثر العمليات تأثيرا على السلوك التنظيمي و هي تآثر على دافعية الأفراد لأدائهم و اتجاهاتهم النفسية و رضاهم عن العمل و تعتبر القيادة محورا رئيسا للعلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين , و هي أيضا من أوجه التأثير المتبادل بين الأفراد و الجماعة .

فالقائد يمد أفراد الجماعة بالوسائل التي تساعد على إشباع حاجاتهم و تحقيق أهدافهم كما يقدم لهم المكافآت , و يهتم بمشاكلهم , و يدافع عن مصالحهم و في المقابل ذلك يقدم المرؤوسين بدورهم للقائد الولاء , و القبول و التقدير من خلال عطاء المرؤوسين هذا يكسب القائد شرعيته و سلطته كقائد .

ويعكس الاهتمام بدراسة القيادة إدراكا لأهمية العنصر البشري , كمحرك للعمل التنظيمي في أي منظمة , فسلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءة التنظيمية للمنظمات ككل, من خلال تأثيره على رضا الأفراد و اتجاهاتهم النفسية اتجاه العمل , كذلك من خلال تأثيره على أدائهم كما و نوعا فأسلوب القيادة و السلوك الذي يمارسه القائد في إشرافه على مرؤوسيه يؤثر على درجة قبولهم له كقائد , و درجة قبولهم لتوجيهاته الخاصة بالعمل .

ومن هنا فنجاح أي منظمة يتوقف على نوعية القيادة التي تمارس إدارة هذه المنظمات , و سيتم التعرض في هذا الفصل إلى مفهوم القيادة و أهميتها , و طبيعة و تصنيف القيادة و أخيرا قياس القيادة .

**1- مفهوم القيادة :**

تعد القيادة جوهر العملية الإدارية و لقد تباينت و تعددت مفاهيم القيادة بتعدد مداخل الاهتمام بظاهرة القيادة من قبل المختصين باختلاف الخلفيات العملية لهم مم أدى إلي عدم الاتفاق عن تعريف لكل من القيادة في العديد من الميادين فضلا عن كون القيادة ميدان البحث في العديد من فروع البحث العلمي و من ثم تعددت تعريفاتها بتعدد هذه الميادين و المجالات .(شعبان علي حسين السيبي، 2002 :39).

و يعتبر تعريف "بيجو" (Pigou) (1930) أفضل تعريف للقيادة حيث يري أنها نوع من العلاقة بين شخص ما و بيئته ، بحيث تكون لإرادته و مشاريعه و بصيرته قوة التوجيه و السيطرة علي الأفراد الآخرين في السعي وراء هدف مشترك وتحقيقه .( عبد العزيز السيد الشخصي ، بدون سنة :143).

كما يمكن أن نأخذ بعين الاعتبار تعريف "بيرجرون" (Birjiron) (1979) الذي أشارت ليه "ميلات" (Milat)(1988) حيث يقول: القيادة مجموع النشاطات و خاصة الاتصالات بين الأفراد التي من خلالها يؤثر الرئيس على سلوك مرؤوسيه من اجل تحقيق هدف إرادي و بأكثر فعالية لأهداف المؤسسة و الجماعة (100: 2002، CLAUDE LOUCHE) .

فالقيادة إذن بمعناها العام كما عرفها "أورودي تيد"(O.Ted) النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس و جعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه.

و يعرفها "باس"(Bass) بأنها :عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين و إطلاق طاقاتهم و توجيهها في الاتجاه المرغوب فيه .

و تعرفها "ليترر" (Litrer) بأنها: ممارسة التأثير من قبل فرد علي الأخر لتحقيق أهداف معينة . (هناك حفظ البدوي ، 1999:29).

كما عرفها "فير" (Feer) بأنها تشمل أي جهد لتتشكيل سلوك الأفراد أو الجماعات في المؤسسة حيث تحصل من خلالها علي مزايا أو تحقيق أغراضها .

كما عرفها "هارس" (Hares): بأنه عملية التأثير في الآخرين من اجل تحقيق أهداف وأغراض محددة ( منذر هاشم الخطيب ، 2007 :13).

نستنتج من كل هذه التعاريف ، انه يستلزم وجود ثلاث شروط أساسية للقيادة و هي :

- 1- وجود جماعة أفراد.
- 2- وجود شخص له قدرة التأثير الايجابي علي سلوك أعضاء الجماعة .
- 3- أن يكون هدف عملية التأثير هو توجيه نشاط الجماعة لتحقيق أهدافها.

و نستخلص من ذلك أن القيادة الإدارية هي التي يمارسها قائد إداري للتأثير علي مرؤوسية و توجيههم لتحقيق تلك الأهداف الإدارية ، و قد يخلط أغلبية الناس بين هذه المفاهيم و بين مفهوم الرئاسة و السلطة و الإشراف و التسيير . ( سعيد لوصيف ، 1991 : 34 ) .

## 2- أهمية القيادة في الإدارة :

القيادة هي جوهر العملية الإدارية لكونها تقوم بدور أساسي في كل جوانب العملية الإدارية ، و تجعل الإدارة أكثر ديناميكية و فعالة ، و تعمل كأداة محرك لها لتحقيق أهدافها ، و أصبحت القيادة معيار نجاح أي تنظيم إداري و هذا ما جعل من القيادة موضوعا رئيسا في دراسة علماء الإدارة ، و أصبحت تحتل جزءا بارزا في كتب الإدارة العامة و إدارة الأعمال و علم النفس و الإداري أن احد الأسباب الأساسية لنجاح الإدارة و فعاليتها هو نجاح و فعالية القيادات الإدارية ، و هذا يعتمد علي ما يتمتع به المدير القائد من سمات شخصية و قدرات و مهارات ، فقد اتجهت كل الجهود في الفكر الإداري لتحديد خصائص القيادة الإدارية الناجحة و وضع معايير ثابتة ، يمكن علي أساسها اختيار القادة الإداريين القادرين علي أداء دورهم بكفاءة ( صالح حسين محسن ، 2007 : 423 ) .

إن فالقيادة هي أساس كل عملية إدارية و هي ذات أهمية بالغة في التأثير و توجيه العمال ، و من هنا أصبحت مشكلة اختيار القادة الإداريين و إعدادهم و تطويرهم من أهم ما تعاني منه الدول الحديثة علي اختلاف أنظمتها و لم يكن حل هذه الشكلي يسير نظرا لصعوبة تحديد المتطلبات الجوهرية للقيادة الناجحة من ناحية لكون هذه المتطلبات تختلف من وظيفة لأخري و ن فترت زمنية لأخري و من موقف لآخر في التنظيم الواحد . ( هناء حافظ بدوري ، 1999 : 51 ) .

**3- طبيعة القيادة :**

إن القيادة و العملية القيادية تمثل محورا مهما في العملية و الممارسة الإدارية ، حيث تشكل مع التنظيم و التخطيط و الرقابة ممارسة متكاملة ، تعطي للمنظمة النجاح إذا ما أتقنت بكافة أبعادها ، و القيادة في إطار الممارسة الإدارية هي عمليات ايجا داو الهام أو التأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بالتزام عالي و مثابر لانجاز و تأدية مهام مطلوبة منهم ، و القائد هو الشخص الذي يؤثر ايجابيا في سلوك الآخرين بدون استخدام قوة الإكراه أو الإجبار و إن هؤلاء الآخرين يقبلون به قائدا لهم ، و لا يمكن عزل المؤسسة القيادية بصفاتها الايجابية عن القيادة كمفهوم أنساني يلعب فيه الفرد دورا أساسيا و ايجابيا في التأثير على الآخرين و تدفعهم إلى الالتزام.

و لهذا فالمنظمات اليوم تحاول ان تجعل المدراء حاملين لصفات القيادة الايجابية و متسلحين بقدرات أكثر كفاءة في إدارة مواقف تتسم بالتعقيد و الصعوبات الكبيرة .

و رغم أن هناك علاقة بين القيادة و الإدارة إلا إنهما لا يعنيان نفس الشيء ، فالشخص يمكن أن يكون مديرا قائدا.

فالمدير الفعال هو قائد أيضا لأنه يتمتع بقابليات في الإدارة و القيادة ، و يستطيع ان يصفها في خدمة المنظمة ، فالمهم بالنسبة لهذه الأخيرة أن يكون كافة مدرائها على مختلف المستويات متمتعين بخصائص القيادة الفعالة ، و لكن يجب الإشارة إلى أن هناك مدراء لا يتمتعون ولا يحملون الصفات القيادية و هم مجرد مدراء ( صالح مهدي محسن ، 2007: 424-425 ) .

**4 - متطلبات القيادة :**

يمكن اكتساب فهم أفضل لمعنى القيادة عن طريق استعراض مستلزماتها الأساسية بالرغم من التوسع في الدراسات المتعلقة بالقيادة ، خاصة في العشر سنوات الأخيرة إلا أننا مازلنا نحتاج المزيد من هذه الدراسات ، و تلقي المعرفة الحالية للقيادة تسليط الضوء على بعض المتطلبات الجوهرية التي يمكن تلخيصها كالآتي:

القيادة هي دالة القائد و المقاد و الوقف و العلاقات بين هذه العوامل ، القيادة عبارة عن مجموعة من الصفات ، و من تتوفر فيه هذه الصفات من المحتمل أن يكون ناجحا

في أي موقف ، و لكن الدراسات التي أتت بعد ذلك أظهرت أن مثل هذه الصفات لا تتضمن دائما القيادة الناجحة.

ولكنها تعطي صاحبها مكانة في جماعته ، ما كان ليحصل عليها لو لم تتوفر فيه هذه الصفات تؤثر في القيادة دور القائد و درجة القبول لهذا الدور ويتم هذا أساسا بكيفية إعداد لبيئة المهنية للقائد ، بحيث يمكن أن يقود بفعاليته و هنا تتضح الأهمية الخاصة للعمل التنظيمي ، و أيضا الاتصال بين القائد و الجماعة .

ينظر أعضاء الجماعة إلى القائد الناجح كشخص يتجاوب مع حاجاتهم هذا ينطوي علي أن يجعل القائد من نفسه كشخص يمكنه إشباع حاجات الجماعة ، و مقابل ذلك فان التابعين لا يتأخرون عن مساندة هذا القائد .

يتمتع القائد بالقدرة علي تحديد الأعمال التي تساعد عدد أكثر من غيرها علي تحقيق أهداف الجماعة ، و يستدعي هذا بالضرورة تفهما لكيفية تأثير أعماله كقائد علي الجماعة و أيضا علي أعضاء الجماعة ، و ينطوي هذا علي اتخاذ القرارات و تنفيذها .

يتحدد مدة و فاء القيادة بمستلزماتها بواسطة مدي تقدم الجماعة نحو هدفها ، فبالرغم من الطبيعة الانفعالية للقيادة، إلا أن التقسيم الرشيد للقيادة عند دراسة الإدارة يعتبر مناسبا و يبدو مفيدا جدا ليقام على أساس مدي ما تحققه من الأهداف المنشودة و بالضرورة فان القيادة يجب أن تكون هادفة ( جميل احمد توفيق ، 1978 : 47 ) .

## 5- تصنيف القيادة:

يمكن تصنيف القيادة إلي نوعين:

**1-6- القيادة الرسمية:** هي التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم ( أي اللوائح و القوانين ) التي تنضم

أعمال المنظمة فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطق تكون سلطاته و مسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي و القوانين و اللوائح المعمول بها.

**6-2- القيادة غير رسمية:** هي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم و مواهبهم القيادية و ليس من مركزه و وضعهم الوظيفي ، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو

الإدارة المباشرة إلا أن موهبة القيادة وقوة شخصيته بين زملائه و قدرته علي التصرف و الحركة و المناقشة و الإقناع يجعل منه قائدا ناجحا .

فهناك الكثير من النقابيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة علي الإدارة في تلك المنظمات. ( حظير كاضم حمود ، بدون سنة : 224- 225 ).

إن لكل من القيادة الغير رسمية و القيادة الرسمية أساليب تمارسها للتأثير علي أتباع القائد و نوع القيادة يختلف حسب نوع المنصب و حسب فترات و سمات القائد ( شعبان علي حسين السيسي ، 2002 : 316).

### 7- قياس القيادة:

تختلف وسائل و أدوات البحث العلمي من بحث لآخر ، فمن أجهزة القياس إلي أدوات الفحص إلي إجراءات الاختبار إلي استمارات الاستفتاء و غيرها . وتحدد الوسيلة أو الأداة المناسبة علي ضوء أهداف البحث و نوعية فروضه ، و قد يحتاج الباحث إلي استخدام وسيلة أو أداة واحدة كما قد تحتاج إلي استخدام أكثر من أداة حتى يتمكن من إثبات الأنماط القيادية التي وضعها مختلف الباحثين ، و لكي نبين كذلك علاقتها بالأداء و يستلزم علينا الأمر قياس القيادة ( سامي عريفج ، 1999 : 67).

ويعتبر الاستبيان أداة ملائمة للحصول علي معلومات و بيانات و حقائق مرتبطة بواقع معين ، و للاستبيان أهمية كبيرة في جميع البيانات اللازمة لاختيار الفرضيات في البحوث التربوية و الاجتماعية و النفسية . وهو يستخدم في دراسة الكثير من المهن و أنواع النشاط المختلفة ، فجمع البيانات و المعلومات من إدراك الأفراد و اتجاهاتهم و عقائدهم و ميولهم و قيمهم و مواقفهم و مشاعرهم و خططهم للمستقبل و سلوكهم الحاضر و الماضي و غير ذلك ، كلها أمور تتطلب دراستها استخدام الاستبيان للحصول علي معلومات كافية و دقيقة ، و حتى نبني استبيانا جيدا و مؤديا للغرض الذي يعد من اجله فان هناك عدد من الشروط يجب أخذها بعين الاعتبار و منها :

❖ أن يعالج الاستبيان مشكلة هامة تساهم نتائجها في تقدم البحث.

❖ أن يبين أهمية المشكلة بوضوح في الكتاب الغلافي .

- ❖ أن تكون تعليمات الكتاب الغلافي حول كيفية الإجابة عن الأسئلة سهلة وواضحة.
  - ❖ أن تكون صياغة مفردة .
  - ❖ أن تكون الأسئلة مرتبة ترتيبا سيكولوجيا جدا.
  
  - ❖ أن يكون مختصرا بقدر ما تسمح به المشكلة المدروسة .
  - ❖ أن تتوفر الأسئلة علي الشروط التالية :
    - أن يكون السؤال واضحا و مفهوما .
    - أن يبحث السؤال نقطة واحدة فلا يجمع بين نقطتين أو حادثتين معا.
    - أن يكون السؤال ضروريا .
    - أن تكون لغة السؤال في مستوي من يستجيب إليه .
    - أن يستدعي السؤال جوابا يستطيع الباحث تذكره أو واقعا ضمن خبرته.
    - أن يبتعد السؤال عن العموميات .
    - أن يبتعد السؤال عن أمور تحرم الإباحة بها كالأمور العسكرية و غيرها .
    - يجب أن لا يثير السؤال تأثيرات انفعالية لدي المجيب.( سامي محمد ملحم ، 200:258-
- ( 259 ) .

**خاتمة الفصل:**

لقد اهتم الكثير من الباحثين بموضوع القيادة لما له من أهمية عند جميع الناس و حاول كل منهم تفسيره و طرحه انطلاقا من مبادئه الخاصة، و التوجيهات الفكرية التي يتبناها. ومن خلال بحثنا حولنا التطرق إلي أهم المفاهيم و ابرز المداخل التي تناولت هذا الموضوع دون التحيز لهذا أو ذلك. فان القائد هو ذلك الشخص من مجموعة ما ، يتميز عنها بأنه قادر علي تحمل المسؤولية بفهم مشاعر تابعيه ، يوجههم إلي تحقيق أهداف مشتركة ، ينمي داخلهم مشاعر الحبة و التوحد ، و يعزز لديهم روح الفريق و هذا كله بالتركيز علي العلاقات الإنسانية في التعامل.

## الفصل الرابع الأداء

تمهيد

1- تعريف الأداء

2- مفاهيم مرتبطة بالأداء

3- مكونات الأداء

4- مفهوم تقييم الأداء

5- أهمية و أهداف الأداء

خاتمة الفصل

تمهيد:

تعمل الإدارة على تحقيق أهداف المنظمة، لان هذه الأخيرة توجد لتحقيق أهداف، و إن كانت الأهداف غامضة عنها تصبح حينئذ بلا غاية، و هي تعتمد في ذلك علي مجموعة الموارد اللازمة وفي مقدمته الموارد البشرية.

كما أن عملية تقييم الأداء تتم من طرف إدارة الموارد البشرية علي جميع وظائف الإدارة فهي عملية تمس كل جوانب الإدارة ، فبعد القيام بأية عملية يتبعها تقييم من بعدها ، و هكذا فان عملية تقييم أداء العمال يعتبر احد المهام الحرجة التي تقوم عليها الكثير من السياسات و قرارات الموارد البشرية . وعليه يجب أن تتوفر لدي منظمات ميزة تنافسية وقدرة علي إدارة تصرفات و أداء العمال لديها.

و منه فان الغرض من هذا الفصل يتمثل في إلقاء الضوء علي عملية إدارة العمال بحيث سيتم التعرض إلي مفهوم الأداء ، مكونات الأداء ، العوامل المؤثرة في الأداء ، مفهوم تقييم الأداء و خطواته ، و عناصر تقييم الأداء و متى و من يتولي العملية ؟ إعداد خطة التقييم و الشروط الواجب توفرها في مقاييس الأداء الفعالة ، طرق تقييم الأداء ، معادلات الأداء و كيفية وضعها أنماط التقييم و أسباب الفشل ، ضمانات سلامة التقييم ، و أخيرا تقديم بعض الاقتراحات لتطوير الأداء.

**1- تعريف الأداء:**

الأداء في ألمدي القصير و المتوسط يرتبط بمستويين هما:

**1-1- مستوي الفعالية:** و تعني درجة تحقيق الأهداف بغض النظر عن الإمكانيات المستعملة.

**2-1- مستوي الكفاءة:** فهي تشير إلي تحقيق الأهداف وفق الإمكانيات المحددة لتحقيقها. ( martony et autres 1982:149 ).

**3-1- الأداء من الناحية الإدارية :** هو القيام بأعتبار الو ضيفة ، من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب . ( احمد زكييدون سنة : 310 ).

**4-1- يعبر مفهوم الأداء :** عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي بدأت بالقدرات و إدراك الدور أو المهام فهو الذي يشير إلي درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لو وظيفة الفرد ( محمد سعيد سلطان ، 2002 : 219 ).

**5-1- يعرفه " احمد صقر عاشور " ( 1983 ) :** "بأنه قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي تكون منها عمله ( احمد صقر عاشور ، 1983 : 50 ).

**6-1- يعرفه " احمد منصور " ( 1973 ) :** " كفاءة الفرد أو العامل لعمله و مسلكه فيه و مدي صلاحيته في القيام بعمله ، و تحمله لمسؤولياته في فترة زمنية محددة " .

و انطلاقا من هذا التعريف نجد أن أداء الفكر يرتكز علي أمرين هما :

1- مدي كفاءته في القيام بعمله وواجباته و مسؤولياته.

2- يتمثل في صفات الشخصية و مدي ارتباطها و أثرها علي مستوي أدائه لعمله، و يدخل في هذا المعني الأخير إمكانية الاعتماد علي العامل و تفكيره المتزن و استعداداته الشخصية.

**2- و للأداء مفاهيم مرتبطة به و نجد منها :**

**1-7-1- الإنتاج :** و هو ذلك النشاط الذي يمارس من قبل فرد أو منظمة بالتضافر مع عناصر أخرى قصد إيجاد سلعة أو تقديم خدمة ذات منفعة ، بمعني أن الإنتاج هو حصيلة الكمية أو القيمة للسلع أو الخدمات التي أدي إليها العمل الإنتاجي.

**1-7-2- الإنتاجية :** وهي تشير إلي ما يتضمن كلا من الفعالية و الكفاءة ، حيث تشير الفعالية إلي الأهداف المحققة ، أو تحقيق الأهداف المحددة من طرف المنظمة .

أما الكفاءة فهي نسبة المداخلات المستهلكة إلي المخرجات أكثر المداخلات فان الكفاءة تكون اعلي و انه كلما تم تحقيق مخرجات معينة بمداخلات اقل فان النتيجة تكون كفاءة عالية ( سهيلة م عباس ؟، 2000: 189 ).

ومن خلال التعريفين السابقين للإنتاج و الإنتاجية يتضح وجود فرق بينهم :

فان كان الإنتاج باعتباره حصيلة العمل الإنتاجي ، أي كمية أو قيمة السلع و الخدمات التي إليها ممارسة وظيفة الإنتاج خلال فترة معينة من الزمن ، فان الإنتاجية تعني النسبة بين كمية و قيمة العناصر التي أدت إليها و ساهمت في إيجاده خلال تلك الفترة ( عادي الجودة ، ب ت : 07 ).

**1-7-3- التقييم :** عبادة عم تقديم قيمة الشيء أو حالة معينة : بالرجوع إلي ما هو مثالي إسنادا إلي معايير . فهو إذا يتم وفق ظروف و شروط ، أو وفق معايير لأي تصرف أو إنتاج.

**1-7-4- تقييم الأداء :** وهي عملية التقييم و التقدير المنتظمة و المستمرة للفرد بالنسبة لانجازه للعمل و توقعات تنميته و تطويره في المستقبل .

و تهدف برامج التقييم بشكل عام إلي :

- تسهيل تنمية و تطوير الفرد.
  - تحديد إمكانية الفرد المتوقع استغلالها.
  - المساعدة في تخطيط القوي العاملة.
  - المساعدة في تحديد مكافآت الفرد. ( كامل بربر ، 1997 : 386 ).
- إن هذه المفاهيم مرتبطة فيما بينها و متكاملة ، حيث أن إنتاجية الفرد تحدد مدي كفاءته و فعالية أدائه ، و كذلك عملية تقييم الأداء ما هي إلا عملية مراجعة النشاط الإنتاجي للأفراد من اجل كفاءاتهم في تحقيق أهداف المؤسسة و كذلك حل المشاكل المرتبطة بالعمل كالانتظام في الدوام و قلة حوادث العمل إضافة إلي صفات أخرى ترتبط بالأداء الفعال.

**3- مكونات الأداء:**

إن دراسة مكونات الأداء تمثل مصدرا أساسيا للمعلومات التي يبني عليها الكثير من برامج القوي العاملة فهذه المعلومات لازمة لقياس فعالية الأداء في العمل و هي أيضا لازمة لتحديد أسس اختيار الأفراد و هذه المكونات هي :

**a. الجهد المبذول :** الذي يعبر مقدار الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة معينة، و بواسطتها نستطيع قياس سرعة الأداء أو كمية خلال فترة زمنية و جيزة للطاقة المبذولة.

**b. نوعية الجهد :** هو مستوي الدقة و الجودة و درجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة ، فكثيرا ما نهتم بنوعية و جودة الجهد المبذول عبي سرعة الأداء و كميته ، و يندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة للإنتاج المواصفات ، و درجة الإبداع و الابتكار في الأداء.

**c. نمط الأداء:** المقصود به هو الأسلوب أو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل بواسطته يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات و أنشطة معينة ، كما يمكن قياس الطريقة التي تم الوصول بها إلي حل مشكلة معينة.( احمد صقر عاشور 1983 : 198 )

و بعد أن لخصنا مكونات الأداء نتطرق فيما يلي إلي أهداف دراسة مكونات الأداء :  
تهدف دراسة مكونات الأداء عادة إلي تحديد ما هي الأنشطة و المهام التي يحويها العمل و الارتباطات بين هذه الأنشطة و المهام و الخصائص و المواصفات المطلوبة في القائم بالعمل.

**4- مفهوم تقييم الأداء :**

تقييم الأداء هو الحكم علي السلوك الإنتاجي ، و إلي إي مدي ساهم هذا السلوك في تحقيق الأهداف الإنتاجية . و ببساطة فان السلوكيات التي تساهم في تحقيق هذه الأهداف الإنتاجية هي سلوكيات بناءة أو ايجابية أما السلوكيات التي لا تساهم في تحقيق هذه الأهداف الإنتاجية فهي سلوكيات سلبية.

• إن أساليب تقييم الأداء الو ضيفي هي محاولة الإجابة عن السؤال التالي : هل حقق الفرد ما هو متوقع منه أم لا ؟ ( محمد شحاتة ، 2005 : 385).

**4-1- تعريف "بلوم" (Bloom):** هو إصدار حكم لغرض ما ويتضمن استخدام معايير لتقدير مدى كفاية الأشياء و دقتها و فعاليتها.

**4-2- تعريف "ستيفلبيم" (Stufflebeam):** و هو العملية التي يتم من خلالها تخطيط و جمع و تزويد معلومات مفيدة للحكم علي بدائل القرارات ( احمد الخطيب ، ب ت : 277).

يتضح لنا مما سبق أن تقييم الأداء ما هي إلا عملية للتعرف علي القيمة الإنتاجية في المؤسسة ، بناء علي ما يتضمنه العمل من أعباء ، و من المعروف انه كلما زادت أعباء العمل كلما زاد الفرد من الزيادة الإنتاجية و جهده و خبراته و مداركه ، و مقابل ذلك لا بد من إعطائه استحقاقه من الترقية و الأجور و الحوافز المختلفة الأخرى ، و من هذا فان تقييم الأداء عملية تهدف إلي الوقوف علي أداء و سلوك العامل في عمله و التعرف بمدي كفاءته أو قصوره في أداء واجباته و مسؤولياته.

ولكن هناك فرق بين تقييم الأفراد و تقييم الوظائف :

يميز بعض الباحثين و منهم "عليش" (alich) بين تقييم الوظائف و تقييم الأفراد . فالأول يحدد قيمة الصعوبة و مستوي المجهود الذي تتطلبه الوضيفة . أما الثاني فيحدد مدي استجابة العامل لمتطلبات الوضيفة و مقدار ما يبذله من مجهود بغرض تحقيق أهدافه.

أي أن تقييم الوظائف يهتم بالتمييز بين وضيفة و أخرى بإتباع أسس موضوعية و معايير علمية . في حين أن تقييم الأفراد عملية يتم خلالها التميز بين الأفراد عن طريق ما يبذلونه من جهود في تحقيق متطلبات هذه الوظائف ، و يمكن التمييز بين الأفراد و إن كانوا يشغلون نفس الوظيفة . (امحمد نقازي ، 1991 : 68-69).

## 5- خطوات تقويم الأداء:

تتضمن عملية تقويم الأداء عدة خطوات، و هذه الخطوات هي:

### 5-1- تحديد معايير الأداء:

لبناء معايير معينة للأداء و لكل عمل من الأعمال في المنظمة، لا بد من الاعتماد علي عملية تحليل العمل فالمعيار المحدد للأداء يشير إلي أي عامل أو متغير يعد كمؤشر للأداء. إذ يختلف باختلاف مواصفات العمل

و شروطه، و لذلك فان المعلومات التي نحصل عليها في عملية تحليل العمل تساعدنا في بناء المعايير المناسبة للأداء الفعال.

ومن الجدير بالذكر في هذا المجال ، انه من الممكن الاعتماد على معايير متعددة للفعالية في أداء كل عمل ، نظرا إلى معظم الأعمال في منظمات معقدة و تنظمن أبعاد و جوانب عديدة .

و من هذه المواصفات او الشروط لتحديد معايير الأداء :

### 5-1-1- الثبات :

ويقصد به إمكانية القياس ، أي أن ثبات المقياس يضم جانبيين : الاستقرار و التوافق .

فالاستقرار يعني ان قياسات المعيار مأخوذة في أوقات مختلفة ينجم عنها نفس النتائج أو نتائج متساوية .

أما التوافق فيعني أن قياسات المعيار المأخوذة من قبل أفراد مختلفين أو بطرق مختلفة ، تنجم عنها نتائج متقاربة من شخص إلى آخر و من طريق إلى أخرى ( سهيلة محمد عباس ، 244 : 2000 – 245 ) .

### 5-2-1- التميز :

لا بد أن نميز المعيار الجيد بين الأفراد وفق أدائهم ، حيث أن الهدف الأساسي لتقويم أداء الأفراد العاملين في المنظمة هو تمييز الجهود و ذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في بناء و توزيع الأجر و الرواتب ، و في ترقية الأفراد و تحديد البرامج التدريبية و التطورية .

### 3-1-3- القبول :

لا بد أن تكون المعايير المستخدمة في تقويم الأداء مقبولة من قبل الأفراد العاملين ، و المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة و يعكس الأداء الفعلي للأفراد العاملين .

يمكننا القول بأنه لا بد من تحديد المعايير إما استنادا على النشاطات التي يتضمنها الأداء للعمل أو على أساس النتائج المحققة من قبل الأفراد العاملين ، حيث أن بناء المعايير على أساس النشاطات التي يؤديها الأفراد لداء العمل يحدد معظم الممارسات السلوكية لأداء السلبية منها و الايجابية ، و لا ينظر فقط إلى النتائج المترتبة فقط . إما المعيار الذي يبنى على أساس النتائج فيقيس النتائج و يحدد الهدف فقط .

ان هذين المعيارين اي المعيار المبني علي أساس النشاط او السلوك ، و المعيار المبني علي أساس النتائج و لكل منها مزايا و عيوب . فمعيار النشاط أو السلوك لا يعطي صورة كاملة عن فعالية الأداء ولا يمكن للمنظمة من تحديد الأفراد الذين ساهموا فعليا في انخفاض الأداء . وان هذا المعيار يؤدي إلى التركيز علي إجراءات العمل بغض النظر عن النتائج ، علما بان هذه الإجراءات هي لتسهيل أداء العمال ، أما المعيار المبني علي أساس النتائج فهو يساهم في دفع و تشجيع الأفراد العاملين في تحقيق الأهداف المحددة لهم ، لكنه من جهة أخرى يؤدي إلى دفع الأفراد علي ممارسة سلوك سلبي في تحقيق الهدف ، نظرا الي أن المعيار لا يوضح السلوكات اللازمة للأداء الفعال ، كما أن استخدام مثل هذا المعيار يقود علي احباط الافراد العاملين عندما يفشلون في تحقيق الأهداف ، بسبب عوامل خارج سيطرتهم المباشرة كالمكائن و المعدات او عدم توفر الموارد المالية ( سهيلة محمد عباس : 244-245 ).

نلخص مما سبق الي انه لا بد من توفر الشرو الاساسية للمعايير المستخدمة في تقويم الاداء مع ضرورة استخدام كلا من النةعين من المعايير التي تقيس السلوك و النشاطات و امعايير التي تقيس الاهداف المحققة.

### 5-2- نقل توقعات الاداء للافراد العاملين :

بعد تحديد المعيير اللازمة للاداء الفعال، لا بد من توضيفها للافراد العاملين لمعرفة ما يجب ان يعمل و ماذا يتوقع منها ، و ذلك بنقل المعلومات من المدير الي مرؤوسيه ، و مناقشتها معهم و التاكيد منها و بالتالي لا بد ان تكون تغذية عكسية من المرؤوسين الي مديرهم لغرض الاستفهام حول الجوانب غير الواضحة لهم .

### 5-3- قياس الأداة:

و تكون هذه الخطوة بجمع معلومات حول الأداء الفعلي ، و هناك أربعة مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي :

\*ملاحظة الأفراد.

\*التقارير الإحصائية.

\*التقارير الشفوية.

\* التقارير المكتوبة.

ان الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات تؤدي الي زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

#### 4-5- مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء :

هذه الخطوة ضرورية للمعرفة و الكشف عن لانحرافات بين الأداء المعياري و الأداء الفعلي و من الأمور المهمة في هذه الخطوة إمكانية المقوم في الوصول الي نتيجة حقيقية و صادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل. و قناعة هذا الأخير بهذه النتيجة حيث أن نتائج التقييم التي يستلزمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة علي روحهم المعنوية و علي تواصلهم بالأداء المستقبلي . (سهيلة محمد عباس 2000، 246-247).

#### 5-5- مناقشة نتائج التقييم :

لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملون نتائج عملية تقييم أدائهم ، بل انه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الايجابية و السلبية بينهم و بين المقوم او المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب السلبية في أداءه . كما و ان المناقشة تخفف من حدة التأثير الناتج التي تعكس الأداء السلبي اذ التقييم الصادق كما أشارت إليه الكثير من الدراسات يضع المدير في موقف معقد من قبل المرؤوسين حيث يشعر هؤلاء بان أدائهم أكثر مما حدده لهم المدير او المشرف المباشر ، لذا لا بد للمدير ان يعمل علي إقناعهم بموضوعية تقويمهم و قبولهم لهذا التقييم .

#### 5-6- الإجراءات التصحيحية :

من الممكن أن تكون الإجراءات التصحيحية علي نوعين

الأول مباشر و سريع ، اذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء و إنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعايير ، و لذلك فان هذا النوع من التصحيح و قتي.

ام الثاني من التصحيح او الإجراءات التصحيحية للأداء ففيه يتم البحث عن أسباب و كيفية حصول الانحرافات ، و لذلك يتم تحليل الانحرافات بكافة إبعادها للوصول الي السبب الرئيسي وراء ذلك ، وهذه العملية أكثر عنفا و عقلانية من الأسلوب الأول ، كما أنها تعود علي المنظمة بفوائد كثيرة علي المدى الطويل ( سهيلة محمد عباس 2000 : 246-247 ).

**6- أهمية و اهداف تقييم الاداء :**

إن لتقييم الأداء أهمية سواء للعمال او المؤسسة و تتجلى هاته الأهمية في :

**6-1-1- الأهمية :**

**6-1-1-1- بالنسبة للعاملين :** ترجع أهمية تقييم الأداء بالنسبة للعاملين في ترشيحهم لشغل الوظائف العليا و ذلك لمعرفة القدرات التي يتمتع بها هذا العامل و ما إذا كان يصلح لشغل الوظيفة.

حيث أن شروط القبول في الوظيفة لا تكفي لشغل الوظائف العليا كذلك فان تقييم الأداء يستخدم للكشف عن صلاحية العامل الجديد بل ان بعض الدول أصبحت تقيم العامل في أول سنتين له في العمل، فان اثبت جدارته في الوظيفة فانه يثبت فيها وإلا فلا بالإضافة الي هذا فانه يكشف عن عجز بعض الأفراد عن أداء الوظيفة و العمل الذي أوكل إليه و بالتالي يتم نقله الي الوظيفة التي تناسب قدراته، كما يمكن التقييم من معرفة العاملين المراد فصلهم إذا ما اثبت عدم كفايته بصورة نهائية. ( معن محمود عياصرة، 105: 2008 ).

**6-1-1-2- بالنسبة للمؤسسة :** إن تقييم الأداء يعطي للمشرفين الحق في متابعة أداء العامل لواجباته و ربط هذا الأداء بتقدم الفرد في السلم الوظيفي ، كما أن تقييم الأداء يتيح الحكم علي برامج المؤسسة و ما يعتبرها من نقص لتفادي ذلك ، ( برامج التعيين و برامج التدريب ) ، كما انه يعطي تقديرا للمشرفين و ذلك بتحليل نتائج تقييمهم ، كما انه يثير الدافعية و روح التنافس و ذلك بمحاولة تغيير الاداء.

أما فيما يخص الأهداف فهي كذلك تتضح في مستويين و هما المؤسسة و العمال ، وهي كما يلي:

**6-2- الأهداف:****6-2-1- بالنسبة للعمال:**

- ❖ يساعد العمل علي التصوير في المنظمة، و توافقه مع العمل و رفع لروح المسؤولية.
- ❖ إدماج احتياجات العامل مع اهداف المنظمة.
- ❖ خلق الاتصال بين الرئيس و المرؤوس .
- ❖ اكتشاف العناصر المضرة بالعمال و التي تؤثر علي مردوده.

6-2-2- بالنسبة للمؤسسة :

- ❖ تحديد قاعدة البحث و بناء برامج تسيير الموارد البشرية من اجل فعالية الموارد البشرية.
- ❖ يساعد المؤسسة علي اتخاذ القرارات حول التسريح، الإعفاء، النقل.
- ❖ يمنح للعامل فرص الترقية و رفع الأجور بناءا علي نتائج التقييم.
- ❖ معرفة فعالية الموارد البشرية و احتياجات مختلف برامج التكوين و التحسين.
- ❖ تحديد العمال الأحسن أداء لمكافأتهم.
- ❖ ضمان للمؤسسة أفراد أكفاء قادرين علي مواجهة التنافس في قطاعهم.
- ❖ ترشيد سياسة الاختيار (Sekion et autres ,2001,307).

وباختصار تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين:

**1- هدف إداري:** وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل و الترقية و الاستغناء.

**2- هدف تطوري:** وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عن العاملين تمهيدا للتغلب عليها.

بالإضافة الي زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم، في الواقع معظم المنظمات تدعي ان برامج التقييم لديها توضع لتحقيق هذين الهدفين معا : لكن في الحقيقة أن معظم هذه البرامج تقدم الهدف الإداري بالدرجة الأولى ( كامل بربر ، 125 : 1997 ).

**خاتمة الفصل:**

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى موضوع الأداء و هو موضوع متشعب لكونه نتيجة و بالتالي فانه يرتبط بعدة مواضيع أخرى و المهم في الأمر أن نقول أن الأداء يعبر عن محصلة لجهود الفرد العضلية و الفكرية وفق ما تتيحه المؤسسة البيئة الخارجية لها و هو يتأثر بعدة عوامل منها ما هو داخلي مثل الدوافع و الإدراك و منها ما هو خارجي مثل الحوافز ، و لعل أهم مشكلة يقع فيها المسير هو كيفية الحصول على أداء متميز من عماله و كيفية المحافظة عليه فالإضافة إلى الآلية التي يقيمه بها .

إن تقييم الأداء ليست عملية مرحلية أو دورية ، و إنما هي عملية يشترط فيها الاستمرار من اجل ضمان مصداقيتها و تحقيق الغاية منها ، و يجب أن تخلو من كل الشوائب التي قد تغير منحائها و تعطي الإدارة معلومات خاطئة تبني عليها قرارات هامة بالنسبة للمؤسسة ، الآن الأداء هو من يعكس السير نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

الجانب الميداني

## الجانب الميداني

تمهيد

1- المنهج المتبع

2- الدراسة الاستطلاعية

3- مكان إجراء البحث

4- عينة البحث

5- أدوات جمع البيانات

6- الأدوات الإحصائية

7- تحليل ومناقشة النتائج

8- الاستنتاج العام

خاتمة

**تمهيد:**

بعد استعراض أهم المفاهيم و الجوانب الأساسية التي لها علاقة بموضوع القيادة و علاقتها بفعالية الأداء بهدف فهمها و استيعابها نظريا دون تطبيقها، وفي هذا الفصل التطبيقي سيتم عرض منهجية البحث، بدءا من ذكر المنهج المتبع في الدراسة الاستطلاعية، مكان إجراء البحث، عينة البحث، أدوات جمع البيانات، وأخيرا الأدوات الإحصائية و تحليل النتائج.

## 1/ المنهج المتبع:

يهدف بحثنا إلى عرض ووصف الواقع الراهن، وبالتالي فإن المنهج المناسب لهذا الغرض هو المنهج الوصفي كما استعنا بالبحوث الارتباطية لكونها تمكننا من تبيان العلاقة الموجودة بين "القيادة" و "مستوى الأداء".

وتعرف "مجدي عزيز إبراهيم" المنهج الوصفي بأنه تجمع الشواهد الخاصة بالوضع الراهن حيث يحاول الباحث من خلاله الكشف عن العلاقات التي تربط بين المتغيرات التي يدرسها دون إحداث أي تغيير فيها. (مجدي عزيز إبراهيم، 1989، 73).

ويعتبر المنهج الوصفي ركنا أساسيا من أركان البحث العلمي فهو أول الخطوات التي يقوم بها الباحث حتى يتصدى لدراسة ظاهرة ما من ناحية و هو الأسلوب الوحيد الممكن لدراسة بعض الموضوعات المتعلقة بالإنسان من ناحية أخرى. (سامي عريفيج، 1999، 107).

وبما أننا نحاول البحث عن العلاقة الموجودة بين متغير القيادة ومتغير الأداء، فإن هذا الأمر يستوجب منا جمع بيانات حول الموضوع الذي نريد دراسته وهذا بدوره يتطلب منا الاعتماد على المنهج الوصفي و البحوث الارتباطية و التي تهدف إلى اكتشاف نوع العلاقة بين المتغيرات و إلى أي حد ترتبط.

## 2/ الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية بحث واسع على أساس الموضوعية و المنطق الذي يمكننا من التوصل إلى فرضيات تعرض بدورها للنقد و التحليل. (محمد السيد فهمي، 2000، 69).

قمنا في البداية بزيارة فرع مؤسسة "نفضال" بسيدي خالد ولكن لعدم توفر العينة المطلوبة قمنا بتغيير الوجهة حيث وقع الاختيار على مؤسسة نفضال بالبويرة وهذا لتوفرها على العينة المطلوبة، وبعد الحصول على الموافقة من رئيس مصلحة إدارة الموارد البشرية تم إجراء بعض المقابلات مع العمال بهدف اخذ فكرة عامة و شاملة عن إمكانية تطبيق البحث و كذلك التعرف على اتجاهات العمال نحو أعمالهم و نظرهم إلى مسئولهم حيث قمنا في بداية الأمر بتطبيق مقياس "علي طارق" لأساليب السلوك القيادي، من أجل التعرف على القيادة ومختلف أنماطها و استبيان الأداء على 10 عمال وذلك للتعرف على فهم العمال لبنود المقياس و الاستبيان معا.

حيث تم تعديل بعض أسئلة الاستبيان، أو بالأحرى الكلمات من الأسئلة التي صعب فهمها. ولقد انحصرت دراستنا الميدانية في مصلحة المستخدمين لمؤسسة نפטال ولم يتم اختيار هذه المصلحة اعتباريا بل تم على ضوء احتكاكنا بالعمال و علمنا بعدم وجود تكتلات بين العمال في هذه المصلحة.

### 3/ مكان إجراء البحث:

لقد أجرينا بحثنا هذا في مؤسسة نפטال للغاز المميع بالبويرة.

- تقع وحدة غاز البترول المميع GPL في وسط ولاية البويرة بحيث تبعد عن مقر الولاية بحوالي 350 متر.

- أما على المستوى الوطني فتقع شرق الجزائر العاصمة، بحيث تحيطها الولايات التالية: تيزي وزو، بجاية، بومرداس، المدية.

- عدد عمالها هو 405 عامل وهذا في شهر مارس.

- تتخصص هذه المؤسسة في بيع كل أنواع غاز البوتان ومن أهم منتجاتها نذكر:

\* الوقود.

\* الزيوت.

\* الإطارات المطاطية.

\* مادة الزفت.

ولقد ركزنا في دراستنا هذه على محافظة الموظفين و الموارد العامة و التي تنفرع إلى مصلحة الموارد، ومصلحة الخدمة، مصلحة الموظفين و خلية الأمن.

ومن أهم مهام محافظة الموظفين و الموارد العامة نذكر:

\* متابعة مسار العامل منذ توظيفه إلى غاية خروجه من المؤسسة.

\* توفير كل احتياجات العامل سواء كانت اقتصادية، صحية أو اجتماعية.

\* وضع لكل عامل ملف خاص به يتضمن كل المعلومات حول مساره المهني في المؤسسة.

\* اختيار و تكوين و تدريب و توظيف الموظفين.

#### 4/ عينة البحث:

يقصد بالعينة مجموعة من الأفراد مشتقة من المجتمع الأصلي و يفترض أن تكون ممثلة للمجتمع الأصلي تمثيلا صادقا. (محمد عبيدات و اخرون، 1999، 96).

ويقصد بالعينة أيضا مجموعة الوحدات التي يجب اختيارها باتباع طرق إحصائية معينة تكفي أن تأتي هذه الوحدات ممثلة تمثيلا صادقا للمجتمع الإحصائي الذي اختيرت منه. (فوزي عبد الخالق و علي احسان شوكت، 2007، 157).

وفي دراستنا من المفروض أن يتم اختيار عينة البحث بطريقة قصديه و التي يتم فيها انتقاء الأفراد بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوفر الخصائص التي هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة.

#### 5/ خصائص العينة:

- يتم توزيع أفراد العينة:

1- حب الجنس:

1-1 ذكور

2-1 إناث

2- حسب متغير السن على سبيل المثال:

1-2 – (من 18 إلى 23 سنة).

2-2 – (من 24 إلى 29 سنة).

3-2 – (من 30 إلى 35 سنة).

4-2 – (من 36 إلى 41 سنة).

5-2 – (من 42 إلى 53 سنة).

3- حسب متغير الحالة العائلية:

3-1- أعزب.

3-2- متزوج.

3-3- مطلق.

3-4- أرمل.

4- حسب متغير المستوى التعليمي:

4-1- ابتدائي.

4-2- متوسط.

4-3- ثانوي.

4-4- جامعي.

5- حسب متغير الاقدمية:

5-1- اقل من سنة.

5-2- أكثر من 5 سنوات.

5-3- أكثر من 10 سنوات.

تتكون عينة دراستنا من 10 عمال من بين 405 عامل يعملون في مصلحة المستخدمين لمؤسسة نفطال وذلك بالاحتكاك بهم.

## 6- أدوات جمع البيانات:

كون أن القيادة و الأداء متغيرين يتطلبان دراسة موضوعية، من المفروض قياسهما بكل موضوعية، فهناك أدوات خاصة تستخدم لهذا الغرض كالملاحظة و المقاييس و الاختبارات و الاستبيانات، ومن الفروض الاستعانة بالملاحظة و المقابلة و مقياس "علي طارق" لقياس نمط القيادة السائدة في المصلحة إلى جانب المقياس، استعنا كذلك أثناء قياسنا لفعالية الأداء باستبيان أين اعتمدنا في بنائه و صياغة بنوده على بعض مؤشرات الأداء، وهو ما سمح لنا بالتعرف على ما إذا كانت أدوات جمع البيانات قابلة للتطبيق.

### أولاً: الملاحظة:

هي الخطوة الأولى في البحث العلمي وهي من أهم عناصر البحث و أكثرها حيوية، لأنها المحرك الأساسي لبقية عناصر البحث بحيث أنها تقود إلى وضع الفرضيات.

و الملاحظة العلمية هي الشاهدة الحسية المقصودة و المنظمة و الدقيقة للحوادث و الأمور و الظواهر، بغية اكتشاف أسبابها ، قوانينها، ونظرياتها عن طريق القيام بعملية النظر في هذه الأشياء و الوقائع، تعريفها، توصيفها و تصنيفها وذلك قبل تحريك عملية وضع الفرضيات.(حسان الجيلاني،90،2005).

استخدمت هذه الأداة من خلال الدراسة الاستطلاعية للمؤسسة في محاولة لتحديد العلاقات السائدة بين المرؤوسين و رؤسائهم في مجال العمل.

### ثانياً: المقابلة:

وتعد أداة هامة للحصول على المعلومات و تستخدم في مجالات متعددة حيث يعرفها "انجلش" أنها المحادثة الموجهة يقوم بها فرد مع فرد آخر أو مجموعة من الأفراد، بهدف حصوله على معلومات لاستخدامها في البحث العلمي.(محمد عبد الغني،80،1992).

ولقد استخدمنا المقابلة في محاولة لجمع المعلومات و المعطيات العامة حول المؤسسة محل الدراسة "نפטال" حيث كانت مقابلة شفوية واعتمدنا فيها على مجموعة من الأسئلة تنحصر على طبيعة العمل الذي يمارسه العامل، عدد ساعات العمل، أوقات الراحة، الصعوبات التي يواجهها العامل أثناء قيامه بمهامه.

### ثالثاً: مقياس علي طارق لأساليب السلوك القيادي:

يتكون المقياس من 38 فقرة صيغت على شكل مواقف قيادية (إدارية) لفظية يمكن أن يواجهها المدير أثناء إدارته و التعامل مع موظفيه، كل فقرة تحتوي على ثلاث ممارسات سلوكية يمكن أن يمارس المدير العام أحداها في ذلك الموقف.

وكل ممارسة تقيس احد أساليب القيادة الإدارية الثلاثة (الديمقراطي، الاستبدادي، الفوضوي) ولذا فان المقياس يتكون من مقاييس فرعية:

1- الأول لقياس الأسلوب الديمقراطي.

2- الثاني لقياس الأسلوب الفوضوي.

3- الثالث لقياس الأسلوب الاستبدادي (الدكتاتوري).

غير أن هذه الممارسات في كل فقرة وزعت على الحروف (ا، ب، ج) يختار إحداها المجيب، ويترك الممارستين الاخريتين تعطي درجة واحدة للممارسة التي يختارها المستجيب في ذلك الموقف، فحين تعطي درجة (0) للممارستين الاخريتين اللتين لا يختارهما، فبذلك فان اقل درجة يمكن الحصول عليها هي (0) و اعلي درجة هي (38).

وقد تتوزع هذه الدرجة (38) على المقاييس الفرعية الثلاثة لذلك فان درجة كل مقياس فرعي قد تقع بين (0-38) وتعتبر الدرجة التي يحصل عليها المستجيب تمثل أسلوباً معيناً إذا كانت أكثر من المتوسط النظري للمقياس حيث إن المتوسط النظري هو (19) ولذلك تعتبر درجة (20) فما فوق ممثلة لأسلوب القيادي.

### رابعاً: الاستبيان:

يعد الاستبيان من احد وسائل البحث العلمي المستعملة على نطاق واسع من اجل الحصول على بيانات أو معلومات تتعلق بأحوال الناس و ميولهم و اتجاهاتهم و دوافعهم و معتقداتهم فأهمية الاستبيان في كونها أداة جمع للمعلومات. (عريف سامي، 1999، 67).

تعد صحيفة الاستبيان احد الأدوات الأساسية في جمع البيانات و المعلومات من مصادرها الأولية، يقوم من خلالها الباحث بإعداد مجموعة من الأسئلة التي يقوم بإلقائها على المستقصى منه، وجمع إجاباتها و تحليلها، و قائمة الأسئلة هي النموذج النمطي الذي يستخدمه الباحث في جمع البيانات و المعلومات من خلال توجيه مجموعة من الأسئلة التي تحويها القائمة. (حسان الجيلالي، 2005، 90).

### خامسا: بناء الاستبيان:

تم إعداد الاستبيان بأسئلة مغلقة بما يتلاءم و متطلبات الدراسة، وتم الاعتماد على استخدام مصطلح المدير بدلا من القائد وذلك لتجنب حدوث أي غموض في فهم مصطلح القائد من طرف مفردات العينة وتم إعداد الاستبيان وفق المراحل التالية:

- إعداد استبيان أولي من اجل استخدامه في جمع المعلومات.
- عرض الاستبيان على المشرف من اجل اختبار مدى ملائمة لجمع البيانات.
- تعديل الاستبيان حسب ما يراه المشرف وتصحيح ما يجب تصحيحه وحذف ما لا يلزم الدراسة من عبارات.
- إجراء دراسة استطلاعية ميدانية أولية للاستبيان وتعديله حسب ما يناسب الدراسة.
- توزيع الاستبيان على جميع مفردات العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.
- وقد تم بناء الاستبيان على ثلاث محاور أساسية و هي:
  - المحور الأول : خاص بالمعلومات الشخصية.
  - المحور الثاني: خاص بالقيادة الإدارية ويتضمن 35 عبارة.
  - المحور الثالث: يركز على الأداء الوظيفي حيث يحتوي على 12 عبارة.

### سادسا: الأدوات الإحصائية:

لا يمكن لأي باحث الاستغناء عن الطرق و الأساليب الإحصائية مهما كان نوع الدراسة التي يقوم بها.

وهو ما أكده "جيلفورد" (GUILFORD) سنة 1873 أن الإحصاء يساعد الباحث على الدقة في الوصف كما يلزمه أن يكون دقيقا و محددًا في الطرق التي يستخدمها وكذا في أسلوب تفكيره. (مقدم عبد الحفيظ، 86، 2003).

وسوف نعتمد في دراستنا هذه على الإحصاء الوصفي، لأننا بصدد وصف الظواهر وبالتالي فهو الأنسب لدراستنا وقد تم الاعتماد على:

### 1- النسب المئوية:

لتحليل إجابات أفراد عينة البحث، وذلك بحساب تكرار الأسئلة وتزداد أهمية النسب المئوية عند النتائج ولحساب النسب المئوية لتكرار معين يقسم هذا التكرار على المجموع الكلي و يضرب في 100 وقد استعملنا النسب المئوية عند التحليل وتفسير البيانات وهذا لغرض تحويل إجابات أفراد العينة من بيانات كمية إلى بيانات كمية. (محمد أمين، 1996، 213).

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{مجموع التكرارات لكل اجابة}}{\text{مجموع افراد العينة}} \times 100$$

### 2- كاي مربع:

للتوصل إلى إيجاد ما إذا كانت هناك علاقة بين أنماط القيادة وفعالية الأداء فقد اعتمد الباحثون على اختبار (كاي مربع)، فيعتبر هذا الاختبار من اختبارات الدلالة الإحصائية الأكثر شيوعا، وهذا نظرا لسهولة استخدامه و فوائده في تقدير الفروق بين العينات أو مدى تطابقها، ويسمح بحساب الفرق بين تكرار المشاهد (الواقعي) و التكرار المتوقع، كما يستخدم لاختبار العلاقة بين خاصيتين ا ظاهرتين وصفيتين أو بين واحدة وصفية وأخرى كمية. (مقدم عبد الحفيظ، 2003، 10).

ويتم حساب "كاي مربع" كما يلي:

$$\chi^2 = \frac{\sum (K^2 - \frac{(\sum K)^2}{T})}{T}$$

و بعد حساب ك<sup>2</sup> ، نقوم بمقارنة القيمة المحسوبة بالقيمة المجدولة عند درجة حرية و مستوى دلالة معينة ،إذا وجدنا أن القيمة المحسوبة اكبر من القيمة المجدولة ،فإننا نقول أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية،وبالتالي هناك علاقة بين الظاهرتين أما إذا كانت القيمة المحسوبة اصغر من القيمة المجدولة ،فنقول انه ليس هناك هناك فروق ذات دلالة إحصائية ،وبالتالي لا توجد هناك علاقة بين الظاهرتين.

### 3- المتوسط الحسابي:

$$\frac{\sum NI}{n} = \bar{X}$$

### سابعاً: تحليل ومناقشة النتائج:

إن ظروف البيئة الحالية للمؤسسات وما يميزها من تعقيدات وتغيرات مسارعة، فرضت على القادة الإداريين العمل في ظل عدم التأكد بفعل المنافسة الحادة و الصراع من اجل البقاء و النمو وهذا ما جعل المؤسسات بحاجة إلى قادة إداريين يتوفرون على سمات و مهارات قيادية عالية ومتنوعة للنجاح في قيادة الأفراد و إدارة النشاطات، وهو ما يفسر عودة مدخل السمات من جديد وقد استطعنا من خلال تحليل الدراسات تحديد مجموعة من السمات للنجاح في القيادة في ظل البيئة الحالية.

إن توفر القادة الإداريين على السمات القيادية واستخدامهم للأساليب المناسبة في الموقف الإدارية، يجعلهم يؤثرن كثيرا على محددات الأداء، حيث أنهم يملكون حق و سلطة اتخاذ القرار إلى جانب قدرتهم على التأثير الشخصي، وهذا من خلال تحسين بيئة العمل، تطوير قدرات المرؤوسين بالتدريب و تحسين دافعتيهم للعمل بتحديد أهداف الأداء، تقديم الدعم و المساعدة للمرؤوسين، تقديم المكافآت التي تشبع الحاجات إضافة إلى العمل الجماعي و أخيرا خلال تغيير اتجاهات العمال، وهذا ما يبين الدور العام الذي يمكن إن تلعبه القيادة الإدارية في أداء العمل.

إن الأداء هو سلوك من سلوكيات الفرد داخل المنظمة وهو نتيجة لمجهوداته الفكرية و البدنية و يقاس بما سطر و حقق، يؤثر في الأداء العام للمؤسسة لكونه جزء منه ويتأثر بها من خلال البيئة التنظيمية السائدة فيها و الإمكانيات المتوفرة بها و هو في الأخير محصلة لمجموعة من العوامل التي تتفاعل فيما بينها.

يتبين من خلال تحليل الاستبيان الموجه أن الأغلبية يعتبرون أن قادتهم يستندون في قيادتهم على السلطة الرسمية التي يتيحها لهم المنصب، كما أن اغلبهم يرون أن قادتهم يفضلون الالتزام الصارم باللوائح و التعليمات بدل تشجيع المبادرة و الإبداع لحل المشكلات إضافة إلى أن القادة غالبا ما يشاركونهم في صنع القرارات، كما أن الكثير من المرؤوسين لا يعتبرون قادتهم يمثلون قدوة حسنة.

## الاستنتاج العام:

إن القيادة ليست منصبا بحكم تنظيمي أو مجرد لقب يوزع فهي حالة نفسية تحكمها صفات فطرية و أخرى مكتسبة وتعكسها المواقف و الأحكام المطبقة تجعل من صاحبها يتولى الطليعة و الريادة هذه هي القيادة باختصار، ومن بعض الاستنتاجات المستخلصة من الدراسة الميدانية بالمقارنة مع الدراسة النظرية نذكر:

- المسيرين داخل المؤسسة يفتقدون للجانب المعرفي الخاص بمصطلح التسيير ويكتفون بخبراتهم والأوامر التي يتلقونها من أعلى.
- من خلال طريقة معاملة المسيرين للعمال والية تفكيرهم إزاء اتخاذ القرارات نستنتج ان أغلبية مسيري المؤسسة محل الدراسة لا يتصفون ابدا بسمات القيادة.
- إن تقييم الأداء في مؤسسة نفطال بالبويرة أمر صعب جدا لأنه هناك عدة عوامل تتدخل في تحديد أداء العمال كالمركز التنافسي للمؤسسة في السوق وجدر بنا الإشارة إلى أن مؤسسة نفطال هي مؤسسة احتكارية بالإضافة إلى أن المعطيات اللازمة لمثل هذه البحوث في غاية السرية بالنسبة للمؤسسة.
- وما لمسناه من خلال بحثنا هو ذلك التخوف من أن تكون الاستبيانات عبارة عن فخ من طرف الإدارة، للتعرف على الناقد و المستسلم، وهو أمر ينقص من مصداقية الأجوبة.
- يجب على المؤسسة أن تسن منظومة تحفيزية مرنة تتوافق مع تطلعات العمال لأجل تحريكهم واستثارة دوافعهم وهذه ضرورة على الجميع الاقتناع بها كجزء أساسي من العملية القيادية.
- يجب أن تعني المؤسسة بعملية تقييم أداء عمالها، لأنها بذلك تقيم أداءها وذلك بانتهاج الأساليب العملية التي تربط بين الجانب التقني و النفسي للعمل.

## خاتمة:

تعتبر القيادة الإدارية حجر الزاوية لنجاح أية مؤسسة وضمان استمراريتها في ظل المنافسة الشديدة و التغيير الدائم في بيئة العمل ومن هنا برزت أهمية دراسة هذا المتغير لتحديد طبيعته وتحليل التأثير الذي يتركه على الأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسة، وبدا الاهتمام بها منذ فجر التاريخ عبر الحضارات المتعاقبة كان للقيادة فيها نصيب.

وللقيادة الإدارية مكونات وهي القائد وما يمتلكه من مهارات وعملية التأثير الايجابي على الإلتباع و وسائله في ذلك مصادر قوته بمختلف أنواعها، و الموقف بعناصره و متغيراته و أخيرا الأهداف المشتركة وتختلف القيادة عن العديد من المفاهيم المشابهة لها كالرئاسة، الزعامة و الإدارة، وتسعى القيادة إلى تحويل الأفراد من وضع إلى وضع أفضل ورفع مستوى أدائهم.

ورفع مستوى الأداء الوظيفي هو غاية كل مؤسسة وتعد عملية تقييم أداء العاملين، فهي تحدد مواطن القوة و نقاط الضعف في أداء الأفراد ولنجاح هذه العملية يشترط سلامة معايير التقييم لان أي خطأ في تحديدها أو استعمالها يؤدي إلى فقد ثقة المرؤوسين في نتائجها.

وللقيادة الإدارية وسائل في التأثير على الأداء الوظيفي وذلك بتحديد و توجيه سلوك الأفراد و تحيقي الرضا في نظام الحوافز المطبق في المؤسسة وذلك بإيجاد نظام للتحفيز متكامل بشقيه المادي و المعنوي.

## قائمة المراجع:

### المراجع باللغة العربية:

- 1- احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة والأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، ط1، 1983.
- 2- احمد عبد الرحمن عياصرة، القيادة الدافعية في الإدارة التربوية، دار الحاملة للنشر و التوزيع، الأردن، بدون طبعة، 2006.
- 3- جميل احمد توفيق، إدارة الأعمال و حرية التجارة، جامعة الإسكندرية وجامعة بيروت العربية، دار النهضة العربية للنشر و الطباعة، بيروت، ط1، 1978.
- 4- حسان الجيلاني، سلطانية بلقاسم، أسس البحث العلمي ، الجزائر، ط1، 2005.
- 5- خالد حسين مصلح، سامي عريفج، مناهج البحث العلمي و أساليبه، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان بدون طبعة، بدون سنة.
- 6- خليل محمد حسن الشجاع، خطير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، ط1، بدون سنة.
- 7- سامي محمد ملحم، مناهج البحث في التربية و علم النفس، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط2، 2000.
- 8- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة و النشر، ط2000، 1.
- 9- شعبان علي حسين السيسي، أسس السلوك الإنساني بين النظرية و التطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الازاريطة، الإسكندرية، مصر، بدن طبعة، 2001.
- 10- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط2007، 1.

11- عباس محمد عوض، سيكولوجية الحوادث و الأمن الصناعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، ط1، 1981.

12- عبد العزيز السيد الشخصي، علم النفس الاجتماعي، دار القاهرة للكتب، عين الشمس، مصر، ط1، بدون سنة.

13- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، بدون طبعة، 1997.

14- محمد السيد فهمي، مناهج في التربية و علم النفس، دار النشر و التوزيع، عمان ، ط2، 2000.

15- محمد عبد الغني مسعود، محمد أمين الخضري، الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير و الدكتوراه، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، بدون طبعة، 1992.

16- محمد أمين، المعيار في الإحصاء، دار العلوم و النشر و التوزيع، مصر، ط1، 1996.

17- محمد شحادة ربيع، أصول علم النفس الصناعي، دار غربي للنشر و الطباعة و التوزيع، ط1، 2005.

18- محمد صالح العناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية، ط1، 2000.

19- مجدي عزيز إبراهيم، الإحصاء التربوي، الدار الجامعية للطباعة و النشر، مصر، ط2، 2006.

20- معن محمود عياصرة، مروان محمد بن محمد، القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط2، 2008.

21- مقدم عبد الحفيظ، الإحصاء النفسي و التربوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، ط1، 2003.

22- منذر هشام الخطيب، المناهج التربوية و مناهج التربية الرياضية، جامعة بغداد، العراق، بدون طبعة، 2007.

23- هناء حافظ بدوي: إدارة المؤسسات الاجتماعية، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، مصر، ط2، 1994.

### الرسائل:

1- أحمد نقازي: علاقة الاتجاهات النفسية بدوافع العمل في إطار نظرية "ماسلو"، رسالة جامعية لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة الجزائر، 1991.

2- سعيد لوصيف: أنماط القيادة في إطار التغيير في مؤسسة جزائرية، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي، معهد علوم التربية، جامعة الجزائر، 1999.

### المعاجم و القواميس:

1- القاموس عادي الجودة، دمشق، بدون سنة.

2- احمد زكي بدوي، بدون سنة.

### المراجع باللغة الفرنسية:

1- Claude Louche/Armand Coulin ; psychologie des organisations, PARIS, 2005.

2- Sekiou et autre ; Gestion des ressources humaines, 2eme édition, LES EDITION S 4 FINIX, CANADA, 2001.

3- Martony et autres ; gestion on des ressources humaines, édition matlram, paris, 1982.