

قسم علم اجتماع
تخصص تنظيم وعمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

تأثير شخصية القائد على أداء الموظف بالمؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية بمؤسسة المرجان الذهبي بئر العاتر

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

من إعداد الطلبة:

إشراف الأستاذة:
د أسماء لعموري

حسين زايد
رمزي مناس

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د.فاتح جبلي	أستاذ محاضر (أ)	رئيسا
د. أسماء لعموري	أستاذ محاضر (أ)	مشرفا ومقررا
د. فضيلة غرايبية	أستاذ محاضر (أ)	عضوا ممتحنا

شكر و عرفان

الشكر لله والعرفان والتقدير للعلاجي القدير سبحانه خالق الكون فلي
احسن خلق وتصوير كما نتقدم بالشكر والتقدير للاستاذة اسماء
لعصوري علاج ما قدمت من عون وتوجيهات و نصائح والتج لم
تخل علينا باية مساعدة كما نتقدم بالشكر لكل من ساعدنا من
قريب او بعيد

إهداء

إلى الوالدين الكريمين

إلى الإخوة، الأصدقاء والأحباب

إلى زملاء الدراسة ورفاق الدرب

إلى كل من قدم لنا المساعدة من قريب أو بعيد

نهديكم ثمرة جهدنا المتواضع

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرفان
	إهداء
I	فهرس المحتويات
IV	فهرس الجداول
V	فهرس الأشكال
أ-ب	مقدمة
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
4	1. إشكالية الدراسة
5	2. فرضيات الدراسة
5	3. أسباب اختيار الموضوع
6	4. أهمية الدراسة
6	5. أهداف الدراسة
6	6. مفاهيم الدراسة
10	7. الدراسات السابقة
الفصل الثاني: القيادة والشخصية القيادية	
15	تمهيد
16	أولاً: القيادة
16	1 التطور التاريخي للقيادة
21	2_ أهمية القيادة
22	3- علاقة القيادة ببعض المصطلحات المشابهة
24	4_ أنواع القيادة
26	5_ عناصر القيادة
28	6_ نظريات القيادة
35	ثانياً: الشخصية القيادية

35	1- مفهوم الشخصية
35	2- مفهوم القائد
35	3- الصفات الشخصية للقائد
39	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الأداء وتقييم الأداء	
41	تمهيد
42	أولاً: الأداء الوظيفي
42	1- أهمية الأداء الوظيفي
43	2- العوامل المؤثرة على الأداء
45	3- عناصر الأداء الوظيفي
45	4- مكونات الأداء الوظيفي
46	5- معايير الأداء الوظيفي
48	6- محددات الأداء الوظيفي
48	7- مؤشرات الأداء الوظيفي
50	ثانياً : تقييم الأداء الوظيفي
50	1- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
50	2- فوائد تقييم الأداء الوظيفي
52	3- أهداف تقييم الأداء الوظيفي
52	4- معايير تقييم الأداء الوظيفي
54	5- أنواع تقييم الأداء الوظيفي
55	6- طرق تقييم الأداء الوظيفي
58	7- معوقات تقييم الأداء الوظيفي
59	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة	
61	تمهيد
62	أولاً: مجال الدراسة
63	ثانياً: عينة الدراسة:

64	ثالثا: منهج الدراسة
65	رابعا: أدوات جمع البيانات
67	خلاصة
الفصل الخامس تحليل البيانات ونتائج الدراسة	
69	تمهيد
70	أولا- عرض و تحليل البيانات
70	1 -البيانات الشخصية
74	2 عرض وتحليل البيانات حسب الفرضية الاولى
79	3 عرض وتحليل البيانات حسب الفرضية الثانية
84	4 عرض وتحليل البيانات حسب الفرضية الثالثة
88	ثانيا : نتائج الدراسة
94	خاتمة
96	قائمة المصادر والمراجع
الملاحق	

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان
70	جدول رقم 1: توزيع أفراد العينة حسب الجنس
71	جدول رقم 2: توزيع أفراد العينة حسب العمر
72	جدول رقم 3 : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
73	جدول 4 : توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل
74	جدول رقم 5 : يبين مساهمة قدرة القائد على اتخاذ القرارات الملائمة في زيادة الكفاءة في العمل
74	جدول رقم 6 : يبين مساهمة توجيه القائد للموظف في زيادة اداءهم
75	جدول رقم 7 يبين العلاقة بين مساهمة توجيه القائد للموظف في زيادة ادائهم و الأقدمية في العمل
75	جدول رقم 8 يبين مساهمة طموح القائد لإنجاح المؤسسة في زيادة أداء الموظف
76	جدول رقم 9 يبين ما إذا كانت خبرة القائد تزيد من أداء الموظف
76	جدول رقم 10 يبين ما إذا كان وضع القائد لخطة العمل تزيد من أداء الموظف
77	جدول رقم 11 يبين مساهمة مرونة القائد في التعامل مع ظروف العمل في زيادة أداء الموظف
77	جدول رقم 12 يبين ما إذا كانت المهارات الفكرية للقائد في حل المشكلات الإنتاجية تزيد من أداء الموظف
78	جدول رقم 13 يبين ما إذا كانت مسؤولية القائد اتجاه العمل تحفز على زيادة أداء الموظف
79	جدول رقم 14 يبين ما إذا كان تشجيع القائد على العمل بروح الفريق يزيد من أداء الموظف
79	جدول رقم 15 يبين ما إذا كانت مكافأة القائد للموظف تزيد من أدائهم
80	جدول رقم 16 يبين العلاقة بين مساهمة مكافأة القائد للموظف في زيادة الاداء و متغير العمر
80	جدول رقم 17 يبين ما إذا كان تحقيق العدالة في تعامل القائد يزيد من أداء الموظف
81	جدول رقم 18 يبين ما إذا كان احترام القائد للموظف يزيد من ادائهم
81	جدول رقم 19 يبين ما إذا كان توفير القائد لمناخ عمل ملائم يزيد من أداء الموظف
82	جدول رقم 20 يبين ما إذا كان تلبية القائد لحاجيات الموظف تزيد من أدائهم
82	جدول رقم 21 يبين ما إذا كان منح القائد الحرية للعاملين في طريقة تأدية العمل تزيد من ادائهم

83	جدول رقم 22 يبين ما إذا كانت ثقة القائد في الموظف تزيد من أدائهم
83	جدول رقم 23 يبين ما إذا كان أداء الموظف يزيد عندما يشيد القائد بعملهم
84	الجدول 24 يبين ما إذا كانت فرحة القائد لنجاح الموظف تؤثر على زيادة أدائهم في العمل
84	الجدول 25 يبين ما إذا كانت الطاقة الإيجابية للقائد تؤثر على زيادة أداء الموظف
85	الجدول 26 يبين ما إذا كان توبيخ القائد للموظف يؤثر في زيادة أدائهم في العمل
85	جدول رقم 27 يبين العلاقة بين مساهمة توبيخ القائد في زيادة الاداء و متغير العمر
86	الجدول 28 يبين ما إذا كان تواضع القائد يؤثر على زيادة أداء الموظف
86	الجدول 29 يبين ما إذا كان مزاج القائد الجيد يؤثر في زيادة أداء الموظف
87	الجدول 30 يبين ما إذا كان تحكم القائد في انفعالاته أثناء مشاكل الإنتاج تؤثر على زيادة على أداء الموظف
87	جدول رقم 31 يبين ما إذا كانت ثقة القائد في نفسه و قراراته يؤثر في أداء الموظف

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان
70	شكل رقم 1: توزيع أفراد العينة حسب الجنس
71	شكل رقم 2: توزيع أفراد العينة حسب العمر
72	شكل رقم 3 : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
73	شكل 4 : توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

مقدمة

لقد شغل موضوع القيادة و الأداء حيزا هاما من أبحاث الكثير من المهتمين بإدارة الأفراد قديما، و ازداد الاهتمام به بشكل ملفت حديثا، و، ليكون احد ابرز محاور البحث في العلوم الاجتماعية، و بوجه خاص علم اجتماع التنظيم و العمل على اعتبار انه احد المرتكزات الأساسية لتحريك طاقات و رغبات الأفراد في العمل و التي تتعكس مباشرة على مستوى أدائهم في المؤسسة و تؤثر في تحقيق أهدافها.

و من هنا ركزت العديد من الإدارات الحديثة اهتمامها و وقتها لتنمية مستوى الاداء الوظيفي لأفرادها الموظفين، و ذلك لتحقيق الاندماج بين الفرد و المنظمة من خلال تحقيق أهداف كلا الطرفين، فنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها مرتبط بالكيفية التي يدير بها القائد المؤسسة، وبالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته وقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء من اجل بناء علاقات ايجابية بين الموظفين وتحسين أداء العمل لديهم وتحفيزهم على العطاء المستمر.

و مؤسسة المرجان شأنها شأن جميع المؤسسات الاقتصادية الأخرى فهي أيضا عملت على تحسين أداء موظفيها و ذلك من خلال تأثير القائد الخاص بها على المرؤوسين باستموظفه لخبرته او العمل إلى توجيههم أو تحفيزهم ماديا و معنويا وهذا ما وضحته بيانات الدراسة بعد ما أقره الموظفالقائد ذو الخبرة و صاحب السمات المميزة هو من يستطيع تحفيز الموظف على تقديم الأفضل وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

من اجل الإحاطة بهذا الموضوع ومعرفة واقع شخصية القائد في هذه المؤسسة و اكتشاف علاقتها بأداء الموظف فيها جاءت هذه الدراسة، و قد قمنا بتقسيمها إلى خمسة فصول كما يلي:

الفصل الأول: خصص للإطار المنهجي للدراسة و تم التعرض فيه إلى الإشكالية، و التساؤل الرئيسي، ثم وضعنا فرضية عامة كإجابة على التساؤل المطروح، و ثلاث فرضيات جزئية ثم تبيان مبررات اختيار الموضوع و أهمية هذه الدراسة و الأهداف الخاصة بالدراسة، بالإضافة إلى المفاهيم الأساسية المعتمدة في الدراسة، و الدراسات السابقة حول الموضوع.

الفصل الثاني: و قد تناول في هذا الفصل اولاً القيادة و تطرقنا فيها إلى مفهوم القيادة و التطور التاريخي للقيادة ثم المفاهيم المرتبطة بالقيادة و انواع و عناصر القيادة و بعد ذلك نظريات القيادة و ثانيا الشخصية القيادية و تطرقنا فيه إلى مفهوم الشخصية و مفهوم القائد و الصفات الشخصية للقائد الناجح

الفصل الثالث: خصص هذا الفصل للأداء، حيث تم التعرض من خلاله إلى الاداء و تقييم الأداء .

مقدمة

الفصل الرابع: تتاول هذا الفصل الإطارالميداني للدراسة حيث تطرقنا فيه إلى مجال الدراسة مع ذكر نبذة تاريخية عن المؤسسة، و ثم عينة الدراسة بالإضافة إلى كل من منهج الدراسة و أدواتجمع البيانات .

الفصل الخامس: و يخص تحليل البيانات و النتائج العامة، وتم التعرض من خلاله إلى تحليل و تفسير البيانات في الجزء الأول منه، ثم عرض نتائج الدراسة في الجزء الثاني.

الفصل الأول:

موضوع الدراسة

1. إشكالية الدراسة:

في ظل التطور الذي يشهده عصرنا الحالي و التحولات العالمية الحاصلة في شتى المجالات كان لزاما على المؤسسات إحداث بعض التغييرات لمواكبة هذا التقدم فالتغيير أمر حتمي لا مفر منه لمواجهة التحديات و الصعوبات التي تواجه المؤسسة في ظل سعيها لتحقيق أهدافها و بذلك كان من الضروري على المؤسسة إقامة إدارة تهتم بتخطيط و تنظيم و توجيه هذا التغيير .

و لضمان فعالية عملية التغيير فهي تحتاج الى وجود قيادة فعالة فالقيادة تعتبر من اهم وسائل التنظيم التي من خلالها يكون عمل المؤسسات سلس و محكم، فالمؤسسات عامة يكون فيها قائد لتسيير عملها التي أنشأت من أجله.

فالقائد هو الذي يعرف كيفية تسيير المنظمة إداريا و كيفية التعامل مع مختلف المواقف التي تواجهه خلال عملية التسيير و شخصيته هي ما يؤهله لتفادي وتجاوز المشكلات التي تواجهه طوال عملية إشرافه على المنظمة و الموظف و سعيه لزيادة الإنتاجية و تحقيق اهداف المنظمة

و مع تطور البحث العلمي و توسع مجالات الدراسات في كل نواحي الحياة لجعلها أكثر تنظيم زاد الاهتمام بالعنصر البشري كونه القوة الاقتصادية المحركة للعالم و محاولة إيجاد أفضل الطرق للاستثمار فيه فأصبح الشغل الشاغل لرواد المؤسسات التي تسعى إلى حجز مكانتها في عالم الأعمال، وقد شغل كثير من الباحثين في علم الاجتماع التنظيم والعمل بدراسة ظاهرة القيادة وكذا المختصين في الموارد البشرية من حيث وضع نظريات أو مداخل لتفسير ظاهرة القيادة والوصول إلى النموذج الفعال لها نظرا للأهمية التي تقوم عليها القيادة و التي تفرض على شاغلها مسؤولية عظيمة، لتحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الموظفين فيها، من خلال قدرة القائد الإداري في التعامل مع الظروف التي تواجهه داخل المؤسسة و خلال عمليات التفاعل بين سماته الشخصية،المتغيرات المختلفة و قدرته على التعامل مع البيئة التنظيمية و البيئة الخارجية و كل الظروف التي تضعه المؤسسة في مواجهتها و قدرته على التغلب عليها هو ما يجعل منه قائدا كفنًا .

وفي الجزائر خاصة و في ظل دخولها مرحلة الخصخصة في الاقتصاد ومع التغييرات الكبيرة التي تحصل كل عام على جميع البناءات داخل المجتمع وهو بدوره ما يغير تشكيل المؤسسة زاد الاهتمام بتطوير الإدارة و المورد البشري بتلك المؤسسات الذي يعتبر من أهم الركائز للوصول إلى مؤسسة ناجحة .

ومن ضمن المؤسسات الجزائرية التي تسعى لتطوير إدارتها نجد مؤسسة المرجان التي تسعى لتجديد

في إدارتها و تسريع عملية الإنتاج و تحسين أداء الموظفين بها و من هذا المنطلق حددنا تساؤلنا التالي :

ما هو تأثير شخصية القائد على أداء الموظف بالمؤسسة الاقتصادية ؟

الأسئلة الفرعية للدراسة :

- ما هو تأثير السمات العقلية للقائد على أداء الموظف داخل المؤسسة الاقتصادية ؟
- ما هو تأثير السمات الاجتماعية للقائد على أداء الموظف داخل المؤسسة الاقتصادية ؟
- ما هو تأثير السمات الانفعالية للقائد على أداء الموظف داخل المؤسسة الاقتصادية ؟

2. فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية :

- تزيد شخصية القائد من أداء الموظف داخل المؤسسة الاقتصادية.

الفرضيات الفرعية :

- تزيد السمات العقلية للقائد من أداء الموظف بالمؤسسة الاقتصادية.
- تزيد السمات الاجتماعية للقائد من أداء الموظف بالمؤسسة الاقتصادية.
- تزيد السمات الانفعالية للقائد من أداء الموظف بالمؤسسة الاقتصادية.

3. أسباب اختيار الموضوع :

لا شك أن البحث في أي موضوع تكون وراءه أسباب معينة تدفع الباحث للدراسة والبحث في ذلك الموضوع، ومن الأسباب التي جعلتنا نختار البحث في موضوع شخصية القائد و تأثيرها على أداء الموظف بالمؤسسة الجزائرية نذكر ما يلي:

1.3. أسباب ذاتية:

- ✓ الرغبة الشخصية في دراسة موضوع شخصية القائد
- ✓ إثراء المعارف الفردية قصد الاستفادة منها مستقبلا
- ✓ الشعور بالأهمية الكبيرة للموضوع و السعي لإبراز العلاقة الموجود بين شخصية القائد أداء الموظفين.

2.3. أسباب موضوعية :

- ✓ محاولة معرفة مدى التأثير الذي تلعبه شخصية القائد على أداء الأفراد.
- ✓ وفرة المعلومات حول موضوع القيادة و الأداء.
- ✓ موضوع القيادة يندرج ضمن أهم مواضيع تخصص تنظيم و عمل.
- ✓ أهمية الموضوع المعرفية و غايته العملية.

4. أهمية الدراسة :

تكمن أهمية البحث في العوامل التالية:

- ✓ إبراز أن لشخصية القائد دورا أساسيا وحساسا في كل مرحلة من مراحل العملية الإدارية.
- ✓ معرفة تأثير شخصية القائد على أداء الموظفين في المؤسسة الاقتصادية.
- ✓ إلقاء الضوء على مدى أهمية موضوع القيادة داخل المؤسسات الاقتصادية في الجزائر .
- ✓ الوقوف على السمات المطلوب توافرها في الشخص القائم بالدور القيادي.
- ✓ التشجيع على إجراء مزيد من الدراسات حول الشخصية القيادية وعلاقتها بالأداء

5. أهداف الدراسة :

نسعى من خلال قيامنا بهذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- ✓ محاولة معرفة تأثير السمات الاجتماعية على الأداء الوظيفي للموظف.
- ✓ محاولة معرفة تأثير السمات العقلية على الأداء الوظيفي للموظف.
- ✓ محاولة معرفة تأثير السمات الانفعالية على الأداء الوظيفي للموظف.

6. مفاهيم الدراسة:

1.6. تعريف السمات:

من بين التعاريف التي صيغت لمفهوم السمات الشخصية نجد:

- تعريف جيلفورد Guilford: هي أي جانب يمكن تمييزه وذو دوام نسبي وعلى أساسه يختلف الفرد عن غيره¹.

- تعريف عبد المنعم حنفي: هي الصفة الجسمية أو العقلية أو الانفعالية أو الاجتماعية الفطرية منها أو المكتسبة، العامة أو الخاصة التي تستنتجها من سلوك الأفراد وتتصف هذه السمات بالدوام النسبي، ويشترك في الاتصاف مختلف الأفراد بدرجات متقاربة، فهي اختلاف في الدرجة وليس في النوع².

إجرائيا:

هي مجموع الصفات والخصائص الشخصية (العقلية، الانفعالية والاجتماعية) التي تميز قائد مؤسسة المرجان على غيره من القادة .

¹ - عادل يوسف أبو غنيمه، علم النفس العسكري، ط1، دار الأكاديمية للعلوم، مصر، 2012، ص65.

² - على صالح، الشخصية القيادية، دار غيداء للنشر و التوزيع، الاردن، 2015، ص 15

2.6. تعريف القائد:

لغة

القائد من قاد يَقُود، قُد قُودًا و قيادًا و قيادَةً قيِّدًا فهو قائد، والمفعول مقُودقاد السيارة ونحوها ساقها، تولى توجيهها قاد الجيش و نحوه : ترأسه و تدبر أمره¹

اصطلاحا

القائد هو الشخص الذي يمتلك من المهارة والخبرة والكفاءة والسلطة ما يمكنه من تطويع الآخرين وقيادتهم بالإقناع والرغبة وطيب خاطر إلى ما يحقق الأهداف المرسومة والمصالح المأمولة².
القائد هو الشخص الذي يتمتع بمجموعة من المهارات والقدرات تساعده في التأثير على الآخرين ودفعهم و تحفيزهم نحو تحقيق أهداف مشتركة³.

تعريف إجرائي

القائد هو ذلك الفرد الذي تتوفر فيه مجموعة من الخصائص التي تمكنه من التأثير في الموظف استمالتهم لتحقيق أهداف المؤسسة .

3.6. تعريف القيادة

لغة

حسب لسان العرب لابن منظور فالقيادة من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف، ويقال أقاده خيال بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الانصياع بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد⁴

التعريف الاصطلاحي

يعرف L.WOLMAN القيادة بأنها "مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمرا ناجحا"⁵.

¹ - ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 12، ط 2001، ص 790.

² - نواف كنعان: القيادة الإدارية، عمان، مكتبة دار الثقافة، 2002، ص 98.

³ - صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي الإسكندرية، دار الجامعة، 2001، ص 221

⁴ - ابن منظور، المرجع نفسه، ص 820.

⁵ - علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط1، دار الفكر، الأردن، 2010، ص 160.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

ويرى شوقي ناجي أن القيادة " نوع من التفاعل يتمكن من خلاله القائد من استمالة وحث فرد أو جماعة للقيام بعمل يتلاءم وتوقعاته¹

ويرى اردوايتيد Ordway.Tead في كتابه فن القيادة (1935) أن القيادة هي "مزيج من السمات التي تمكن الفرد من حث الآخرين على إنجاز المهام الموكلة إليهم"²

ويعرفها سيكلرهيديسون " بأنها القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة والواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري"³

أما ريتشارد ايتال RicardEtal 1972 فيعتبر القيادة هي " تفاعل لخصائص القائد الشخصية وكذلك خصائص المرؤوسين، وكذلك المواقف التي يمرون بها أفرادا أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة"⁴.

التعريف الإجرائي:

مجموعة السمات الشخصية التي تتوفر في قائد المؤسسة مما تجعله يؤثر في الموظف من أجل تحقيق أهداف جماعية مسطرة مسبقا.

4.6. تعريف الإنتاجية

وتعرف الإنتاجية بأنها "تعبير عن كفاءة الإدارة وفعاليتها في استخدام الموارد المتاحة لها، بالشكل الذي يحقق الحصول على النتائج المطلوبة بمعايير معينة وطبقا لأهداف محددة مسبقا"⁵.

التعريف الإجرائي: تعتبر الإنتاجية مقياس ومؤشر لكفاءة وفاعلية أداء موظفمؤسسة المرجان بمختلف مكوناتها وأنشطتها

5.6. تعريف الرضا الوظيفي

ظهر مفهوم الرضا الوظيفي كمصطلح عام على يد العالم " هوبوك " عام 1935، إذ يعتبر من أوائل الباحثين في مجال الرضا الوظيفي، حيث يعرفه على أنه "مجموعة من العوامل النفسية والوظيفية والأوضاع البيئية التي تجعل الموظف راضي عن عمله"⁶.

¹ - شوقي ناجي، إدارة الاستراتيجية، عمان، دار الحامد، 2000، ص، 305.

² - طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة، دار غريب، 1993، ص34.

³ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص223.

⁴ - طريف شوقي، المرجع نفسه، ص 36 .

⁵ - بوختان، سليمة، التكوين المهني والكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية، الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955. 2017 ص 45.

⁶ - محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2004، ص195.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

أما ناصر العديلي فيعرفه بأنه "الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤشرات الأخرى ذات العلاقة¹.

5.6. الأداء:

لغة:

" الفعل من كلمة أداء perform يؤدي وفقا لعرف معين بمعنى القيام بالأعمال و إنجازها²

اصطلاحا

- عرفه هاينز على أنه: "النتائج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال" وكذلك يعرف الأداء الوظيفي بأنه: "تنفيذ الموظف لأموظفه ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها والنتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة"³.
- نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعه لإنجاز عمل معين⁴.
- ويعرفه القطب أيضا على أنه: "صورة حية تعكس نتيجة ومستوى المنظمة على استغلال مواردها، وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعية عن طريق أنشطتها المختلفة على وفق المعايير التي تلائم المنظمة وطبيعة عمله⁵.

إجرائي

و هو قيام موظف مؤسسة المرجان ب مجموع المسؤوليات أو الأعمال التي كلفهم بها القائد وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف التي سطرته المؤسسة مسبقا .

6.6. المؤسسة :

اصطلاحا : ينظر إليها ستيفان روبن "Robbins. S" على أنها كيان اجتماعي منسق بوعي، له حدود واضحة المعالم يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف، كما يعرفها تالكوتبارسونز "بأنها وحدة اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهداف محددة⁶

¹ - ناصر محمد العديلي، المرجع السابق ص 189

² - ابن منظور، المرجع السابق ص 520.

³ - هلال محمد عبد الغني حسين، مهارات إدارة الأداء، القاهرة، مركز تطوير الأداء، 1996 ص 12

⁴ - هلال محمد عبد الغني حسين، المرجع نفسه، ص 13

⁵ - القطب محي الدين يحيى، لخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الموظف، كلية الإدارة والاقتصاد. الجامعة المستنصرية، 2002، ص 19.

⁶ - طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 1992، ص 09.

التعريف الإجرائي :

هي مؤسسة خاصة تتمتع بالاستقلال المالي ، و تتكون من مجموع الهياكل، و الأفرادو تتمثل مهامها بإنتاج مادة السميد لتغطية حاجة سكان المدينة .

7. الدراسات السابقة:

1.7. الدراسات الجزائرية :

دراسة الصالح جيلح¹

بعنوان "أثر القيادة الادارية على أداء الموظفين " انطلق الباحث من سؤال رئيسي،كيف يمكن للقيادة الإدارية ان تساهم في رفع أداء الموظفين في المؤسسة ؟
انبثقت منه مجموعة من الأسئلة الفرعية :

- هل يعطي القادة الإداريون في مجمع صيدال الاهتمام المرتفع بالعمل و الموظفين في نفس الوقت ؟
 - ماهي مساهمة القادة الإداريون في رفع أدار الموظفين ؟
- و وضع الفرضيات الآتية :

- استطاع الفكر الاداري أن يتوصل إلى تفسير مقبول لظاهرة القيادة الادارية.
- تتطلب القيادة الادارية في ظل البيئة الحالية توفر سمات معينة للتأثير في الموظفين باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.
- اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى منهج دراسة الحالة،كما اعتمد على مجموعة من الأدوات العلمية للحصول على المعلومات و تحليلها و لعل أبرزها المسح الكتابي،الملاحظة، المقابلة والاستمارة.
- اجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من 23 فردا .

و قد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- ✓ قدرة القادة الإداريون في صيدال على إقناع المرؤوسين بالعمل على أهداف المؤسسة محدودة، وهذا لافتقارهم الشخصي و اعتمادهم أكثر على قوة السلطة الرسمية، وهو ما أدى إلى وجوه صراعات بين القادة و المرؤوسين تهدد المناخ الداخلي للمؤسسة و مستقبلها.
- ✓ ضرورة توافر سمات معينة للتأثير في الموظفين باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.

¹ - الصالح جيلح، اثر القيادة الادارية على أداء العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستيرفي إدارة الأموظف،جامعة الجزائر، 2006/2005

الفصل الأول: موضوع الدراسة

✓ ميل القادة في صيدال إلى الحلول الوسطى للتوفيق بين الاهتمام بالمرؤوسين وبين الاهتمام بالعمل و الانتاج اي العجز عن تحقيق و إشباع حاجات المرؤوسين و تحقيق أهداف المؤسسة.

دراسة كيرد عمار¹

وهي دراسة تمحورت حول : "تأثير القيادة على أداء الموظفين في المؤسسة الاقتصادية" وقد انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده :ما مدى تأثير القيادة الادارية في رفع أداء الموظفين لدى مؤسسة سونلغاز.مديرية التوزيع الاغواط؟

وقد وضع جملة من التساؤلات أهمها :

ما الوسائل القيادية التي يستعملها القائد الإداري في التأثير على أداء الأفراد في المؤسسة؟

والإجابة على هذا التساؤل وضع الباحث الفرضية التالية:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجابتهم حول تأثير القيادة الادارية على الأداء الوظيفي و ذلك باختلاف المتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة).

و لتحقيق أهداف الدراسة استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة و أهدافها، و أيضا استموظف منهج دراسة الحالة الذي تم الاعتماد فيه على أسلوب المسح بالعينة نظرا لكبر حجم المجتمع نسبيا و استعمل الاستبيان لجمع معلومات حول عينة الدراسة. و توصل الباحث إلى عدة نتائج من بينها :

✓ وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل و ارتفاع مستوى الاداء الوظيفي في المؤسسة.

✓ وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز و ارتفاع مستوى الاداء الوظيفي للمؤسسة

ارتفاع المستوى العام للأداء الوظيفي لدى مؤسسة سونلغاز.

¹ - كيرد عمار، تأثير القيادة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة اكلي محمد اولحاج، البويرة، 2015/2014

2.7. الدراسات العربية:

دراسة: آسيا علي محمود محمد،¹

تحت عنوان أثر القيادة الإدارية على كفاءة أداء الموظفين بالجامعات السودانية. تمثلت مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية: ما مفهوم ونظريات القيادة الإدارية؟، وما هي الصفات التي يجب أن تتوفر في القائد الإداري الفعال؟ كذلك ما مدى تأثير القيادة الإدارية على كفاءة أداء المرؤوسين؟ تمثلت فروض الدراسة على أنه توجد علاقة بين القيادة الاستراتيجية وكفاءة أداء المرؤوسين، وكذلك تنمية القيادة الإدارية تؤدي إلى تطوير الأداء، وأيضا القيادة الرشيدة تؤدي إلى زيادة كفاءة أداء الموظفين. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والتاريخي. استخدم الباحث الاستبيان لجمع معلومات حول عينة الدراسة.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها؛ القيادة الإدارية هي القدرة التي أثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتشحذ همهم وخلق التعاون في سبيل تحقيق هدف بذاته، وكذلك توفر نظريات القيادة أنماطا سلوكية يمكن للقيادة الاسترشاد بها عن ممارسة أدوارهم القيادية ويمكن أن يختار القائد المهارات السلوكية التي تتناسب مع قدراته الشخصية ومع الموقف الإداري والبيئة الداخلية والبيئة الخارجية وطبيعة المرؤوسين في إدارته. وأيضا يتأثر القائد بالقيم السائدة من المجتمع والمنظمة ويحدد الاطار الأخلاقي للعمل في المنظمة من خلال القيم التي يؤمن بها مثل الصدق والأمانة والعدل والمساواة والشجاعة والحزم والتأمل الإنساني والقدوة الحسنة للتابعين قوالا وعملا.

دراسة أسعد أحمد محمد عكاشة،²

بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel في فلسطين تمثلت مشكلة الدراسة الرئيسي في : ماهو اثر الثقافة التنظيمية| على الاداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية paltel.

قام الباحث باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، و طبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من 213 موظفا بنسبة 32 % من مجتمع الدراسة المكون من 161 موظفا، حيث تم توزيع

¹- آسيا علي محمود محمد، أثر القيادة الإدارية على كفاءة أداء العاملين بالجامعات السودانية بالتطبيق على كلية المشرف للعلوم والتكنولوجيا 2007م - 2012م، مذكرة لنيل مقدمة لنيل شهادة ماجستير . جامعة الزعيم الأزهرى، السودان - بحري، 2013م،

²- أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel في فلسطين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة فلسطين 2008

الفصل الأول: موضوع الدراسة

213 استبانة على أفراد عينة الدراسة، وتم استرجاع (342) استبانة، و كانت نسبة المردود 42.84 % من حجم العينة، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وخلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- أظهرت الدراسة أن هناك أثر ايجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية Paltel؛ أظهرت الدراسة وجود عالقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي (السياسات والإجراءات- الأنظمة والقوانين-المعايير والمقاييس-الأنماط السلوكية - القيم التنظيمية -التوقعات التنظيمية -المعتقدات التنظيمية -الاتجاهات التنظيمية) وبين مستوى الاداء الوظيفي؛
- أظهرت الدراسة أن الموظفين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية و الابتكارية بهدف القدرة على مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة.

3.7. الدراسات الأجنبية :

قام الباحثان - Tichy،Devanna& Noel،Anne Mary¹ بدراسة بعنوان قيادة التغيير هدفت هاته الدراسة إلى التعرف على خصائص اللام توافقها في القادة للقيام بعملية التغيير ،معرفة العمليات والإجراءات التي تؤثر على طبيعة قيادة التغيير واهم الخصائص و الممارسات وذلك من خلال دراسة المؤسسات التي سعت الى تحقيق،الهيكلية اللازمة لإحداث التغيير الذاتي في المؤسسات الضخمة و نجحت في ذلك من خلال تغيير حقيقي ملموس داخلها وتحليل بعض من خصائص قادة التغيير الذين حققوا هذه النجاحات المتميزة لمؤسساتهم بقيادتهم لجهود التغيير فيها.

حيث تم استعمال كل من منحي الدراسات النوعية و استعانانا ايضا بالمقابلة مع كل مفردة من مفردات العينة و التي تكونت من 12 قائدا في عدة مؤسسات امريكية و مؤسسة واحدة بريطانية و كانت المقابلة تدوم لساعات طويلة و ذلك من اجل الوصول الى اكبر عدد من البيانات حول هؤلاء القادة من صفات و خصائص

و من بين النتائج التي تم التوصل اليها :

- ✓ ان هؤلاء القادة يمتازون بقدرتهم على اتخاذ القرار في شتى الظروف .
- ✓ هؤلاء القادة يتقون في مرؤوسيههم و يقدرون جهودهم و ادوارهم
- ✓ يتمتعون بقدرتهم على حل المشكلات و التصرف مع جميع الظروف

¹ -Anne Devanna، Marry،Tichy، Noel.: Transformational Leader، 2end edition، John Wiley& Sons، Canada، 1990.

الفصل الثاني:

القيادة والشخصية القيادية

الفصل الثاني: القيادة والشخصية القيادية

تمهيد:

مما لا شك فيه أن عنصر القيادة يعد أحد المكونات الأساسية لأي مؤسسة مهما كانت طبيعتها، باعتبارها العنصر الذي يضمن إتباع استراتيجيات مختلفة تجعل من طبيعة العمل منظمة وفق أسس وأطر ثابتة يتم تطبيقها ومراجعتها بغية الوصول إلى أعلى درجات النجاح وتحقيق أسمى أهداف المؤسسة.

ومن هذا المنطلق، فالقيادة تعكس القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة ، وهو الأمر الذي يعني أنها عملية تواصل بين القائد ومرؤوسيه حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات ويتعاونون على إنجاز المهام الموكلة إليهم وتأثير العمل القيادي يسير في اتجاهين متضادين فالقائد يؤثر على المحيطين به ويتأثر بهم يؤدي ذلك التعديل أو تطوير سلوك واتجاهات الطرفين ، والقيادة ليست علاقات شخصية بين الأفراد ولكن تأثيرها يمتد إلى النظم الاجتماعية المحيطة ، حيث إنها ليست شئ أو فكرة جامدة المعاني ، ومن الصعب تحديد أو توقع ما يفعله القائد وذلك لصعوبة التعرف المسبق على الظروف والإحداث المتوقعة وسنحاول من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على عنصر القيادة (أولاً) والشخصية القيادية (ثانياً).

1- التطور التاريخي للقيادة

1.1- القيادة في الفكر الإداري القديم:

تبرز شواهد تاريخية وجود فكر إداري قديم في العصور القديمة منذ آلاف السنين الماضية مثال: الحضارة المصرية، الصينية، اليونانية، الرومانية، العربية.

1.1.1- القيادة في ظل الإدارة المصرية:

عرفت الإدارة المصرية في الفترة ما بين 2475 - 2900 ق.م تنظيمًا محكمًا بالجهاز الحكومي الذي يتميز بالمركزية و الهرمية يعلوه الملك الملقب بفرعون الذي في يده جميع السلطات و القرارات و يليه في النفوذ وزيره الأول الذي يستعين به الملك كمنظم لجهاز الحكومة و يخضع لإشرافه الوزير حكام القطاعات والولايات، و أولت الإدارة المصرية اهتمامًا خاصًا بالموظفين أي المراكز القيادية و أخضعتهم إلى برنامج تدريبي و طبقت نظام الحوافز لتشجيع الموظفين و يرى علماء الإدارة أن ما يميز الإدارة المصرية هو اتباع الأسلوب الأبوي في القيادة باعتبار مصر ملكًا لهم¹.

2.1.1 القيادة في الإدارة الصينية:

تميزت الإدارة في عهد الامبراطور شن الكبير (2000 ق.م بتنظيم عال حيث تكون الجهاز الحكومي من حاكم و تسع مستشارين يشرفون على تسع إدارات و عرفت الإدارة الصينية نظام الامتحان حيث يخضع من يشغلون المراكز القيادية كل ثالث سنوات للاختبار و له نوعان: اختبار تقليدي معرفة الموظفين بمتطلبات العمل و آخر ادبي يتعلق بالكشف عن مواهب و القدرات الابداعية. و في الفترة ما بعد ق17 شهدت الإدارة الصينية استقرار و تطور نتيجة تطبيق القوانين المستوحاة من كتابات الفلاسفة منهم كونفشيوس الذي كان يتبع أسلوب قائم على الحكمة و ما يطلق عليه الآن اسم الإدارة بالمشاركة و يرى كونفشيوس ضرورة توفر بعض السمات في الشخص ليصبح قادر على العمل القيادي.

¹ - هبال عبد المالك، دور القيادة الإدارية في نجاح التغيير التنظيمي، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية،

جامعة فرحات عباس سطيف، 2015-2016، ص 14

3.1.1 القيادة في الادارة اليونان

واعتمدت القيادة في ظل الادارة اليونانية على مبادئ منها:

- مبدأ الديمقراطية.
- مبدأ دورية الوظيفة.
- مبدأ روح الخدمة العامة .

حيث برز دور الفلاسفة منهم سقراط الذي فصل بين المهارة في القيادة و المعرفة الفنية و الخبرة، وأفلاطون الذي يرى أن القائد شخص لا يلتزم بالعمل انما مهمته التحكم في مرؤوسيه القادرين على التنفيذ.

2.1 القيادة في ظل الادارة العربية:

شهدت الادارة العربية في عهدها الاولى مستوى عال من التنظيم خاصة بعد ظهور الإسلام حيث كانت القيادة في زمن الرسول عليه الصلاة والسلام تتسم بالقوة و مبدأ الشورى من القادة المساعدين له المختارين حسب مبادئ الثقة و الاستقامة و الخلق الطيب و سعة العلم¹.

3.1 تطور القيادة من منظور غربي:

1.3.1 المدرسة الكلاسيكية

ظهرت هذه المدرسة مطلع هذا القرن، وحتى نستطيع أن نتحدث عن الاتجاه الكلاسيكي في الإدارة لابد من أن نستبق ظهورها حتى نعرف الظروف والعوامل التي ساعدت على ظهورها، حيث أنها جاءت بعد الثورة الصناعية التي اجتاحت أوروبا في القرن الثامن عشر وما أفرزته هذه الثورة من ظهور مجموعات أرباب الصناعة والعمل، والمشكلات التي نجمت بسبب وجود قوة عاملة داخل المصانع وكيف يتم تنظيمها والعلاقات المتبادلة بين رب العمل والموظف. وكانت بداية مرحلة النظرية الكلاسيكية هي ما أطلق عليه حركة الإدارة العلمية والتي أسسها " فريدريك تايلور .

¹ - هبال عبد المالك :المرجع السابق، ص 15.16

أ - فريدريك تايلور Taylor Frederik والتي تمتد ما بين 1880-1930:

فريدريك تايلور التحق سنة 1878 في مصنع لإنتاج الصلب في ولاية فيلادلفيا في الولايات المتحدة الأمريكية حيث لاحظ الاختلاف والتباين الكبير في كفاءة الموظف وتدني مستوى الإنتاج في المشاريع الصناعية لذلك أخضع كل دراساته وأبحاثه في تحليل القيادة وتطبيق الأساليب الهندسية وذلك من أجل زيادة الإنتاج بأفضل الطرق العلمية وأخيرا توصل إلى أن العملية الإنتاجية تتكون من حركات بسيطة والتي يمكن قياسها وتوقيتها.

ب - هنري فايول Fayol Henry :

وقد كان من رواد النظرية الكلاسيكية صاحب عناصر الإدارة الخمسة التخطيط، التنظيم، الأمر، التوجيه السيطرة فعندما كان تايلور يجري أبحاثه في الولايات المتحدة الأمريكية كان فايول في فرنسا يحاول تأكيد وإظهار أهمية المدخل العلمي في حل المشكلات الإدارية من خلال أبحاثه، فبينما ركز تايلور على الفنون الإدارة وأساليبها في مستوى الإدارة التنفيذية كان فايول يسعى إلى تطوير المفاهيم الإدارية في المستويات الإدارة العليا خاصة أنه كان مديرا عاما لإحدى شركات التعدين، لذلك فإن مدخل تايلور يعرف بالمدخل العلمي، بينما مدخل فايول يعرف بالمدخل الوظيفي والذي وضع أربعة عشر مبدأ في كتابه المشهور الإدارة الصناعية العامة مبدأ تقسيم العمل، مبدأ السلطة والمسؤولية، مبدأ النظام والانضباط، مبدأ وحدة التوجيه، مبدأ وحدة الأمر ووحدة الرئاسة مبدأ خضوع مصلحة الأفراد لمصلحة المنظمة، مبدأ حصول الموظف على الكفاءة العادلة نتيجة الخدمات، مبدأ مركزية السلطة، مبدأ تدرج السلطة، مبدأ الترتيب والتنظيم، مبدأ المساواة والعدل، مبدأ ثبات الموظفين، مبدأ المبادرة، مبدأ التعاون والعمل الجماعي. وقد حدد فايول ستة أنشطة اعتقدت أنها تمارس في الأنشطة المحاسبية، والأنشطة الإدارية.¹

ت - ماكس فيبر والمدخل البيروقراطي: Weber Max :

لقد اعتقد عالم الاجتماع ماكس فيبر أن المؤسسة البيروقراطية من أعظم الوسائل العقلانية لتنفيذ الرقابة السلطوية على العناصر البشرية، للتنفيذ، وبالرغم من اعترافه بأهمية القيادة الشخصية إلا أنه أقل بعدم الاستغناء عن القيادة البيروقراطية في إدارة المجتمع، لقد وضع فيبر مفهوما بيروقراطيا يضم المقومات الخاصة بالبيئة البيروقراطية المثالية واعتبر تنظيم المناصب يتبع التدرج الهرمي حيث يخضع المكتب الأدنى

¹ - صالح الدين عبد الباقي، مبادئ سلوك التنظيمي، القاهرة، الدار الجامعة، دس، ص 120

الفصل الثاني: القيادية والشخصية القيادية

لسيطرة ومراقبة المكتب الأعلى و كذلك يكون التنسيق المنسق للعمل وهنا تتحد المسؤوليات، ويتم عندئذ اختيار المسؤولين على أساس مؤهلاتهم الفنية وقدراتهم التسييرية .

2.3.1 مدرسة العلاقات الإنسانية.

إن الأفكار والمبادئ التي جاءت بما نظرية العلاقات الإنسانية كانت قد استندت إلى التجارب التي جرت في مصانع المورثون "التابع لشركة جنرال ويسترن إلكتروك في مدينة شيكاغو في أمريكا وبالتنسيق والتعاون مع المجلس الأهلي للبحوث و أيضا مع جامعة هارفارد وذلك لتأكد من افتراضات المدرسة الكلاسيكية حول العوامل المادية وعلاقتها والكفاية الإنتاجية مثل ظروف العمل والأجور حيث تم إجراء أربع ابتداء آت من العام 1924 وحتى العام 1932 ولقد كانت تحارب طويلة تم فحص واختبار صحة الأفكار والمبادئ الكلاسيكية وتناولت مواضيع كثيرة: الأجور، ساعات العمل، ظروف العمل، الإنتاج، الحوافز، العلاقات الإنسانية، الإجهاد، الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرار ...

جاءت نظرية العلاقات الإنسانية مبنية على افتراض وهو أن الإنتاج والفعالية و الرضا الوظيفي والتطوير لا يتم إلا من خلال التنظيمات غير الرسمية، والواقع أن الطروحات هي عكس ما جاءت به النظرية الكلاسيكية والتي كانت تؤمن أن النشاط والإنتاج والفعالية يتم من خلال التنظيمات الرسمية. أن هدف مدرسة العلاقات الإنسانية رضا الموظفين وسعادتهم بالإضافة لتحديد وتعريف قيم الجماعة واتجاهاتها والاعتراف بها كجزء لا يتجزأ من التنظيم نفسه وهذا بدوره يؤدي إلى الإنتاجية .

فهناك علاقة بين القيادة والإنتاجية. إذن هناك قيادة مهمة و تأخذ بعين الاعتبار القيم والمعايير الاجتماعية السائدة وتمتم بالعلاقات الاجتماعية والإنسانية في العمل وخارجه و تحاول أن تنظر إلى حاجات الأفراد بعين الرضا وهذا بالتالي يؤدي إلى عدم وجود صراع بين مصلحة الموظفين وحاجاتهم وبين أهداف التنظيم الذين يعملون بداخله وهذا مشابه إلى حد كبير إلى ما يسمى " بنظرية الأبعاد الثلاثة والتي تتم بثلاثة أبعاد فقط: "الوظيفة"، "رجل الإدارة أو القيادة"، " المناخ الاجتماعي¹ والجو الاجتماعي في الواقع يلتقي مع مفهوم الدكتور "التون مايو": Mayo رئيس قسم بحوث العلاقات الصناعية في جامعة هارفارد - أمريكا وهو ما يسميه " الإنسان الاجتماعي" والواقع أن " مايو " كان مشاركا رئيسيا في تحارب هوثرن ولقد صدر له كتابان الأول "المشكلة الإنسانية في الحضارة الصناعية" سنة 1938 والثاني صدر بعد وفاته سنة 1954

¹ - صالح الدين عبد الباقي، المرجع السابق، ص 123.

الفصل الثاني: القيادة والشخصية القيادية

حيث أكد " مايو " على أن الشعور بالأمان والإحساس بالثقة لدى الموظف يكون مبعثه تفاعل الفرد مع جماعة العمل وليس التعويض النقدي المادي كما تقول الاتجاهات التقليدية في الإدارة، حيث فند ادعاءات المدرسة الكلاسيكية فيما يتعلق بنمط القيادة الاستبدادية والتي تتمثل في الإكراه والإجبار. و الملاحظ أن مدرسة العلاقات الإنسانية تركز على تبادل الأفكار والآراء والاستماع الجيد لملاحظات الموظف عن العمل وعن أوضاعهم الشخصية وتسلك هذه المدرسة هجا ديمقراطيا يخدم أهداف التنظيم ويلبي حاجات الأفراد دون تقريط أو إفراط.

3.3.1 المدرسة السلوكية :

بدأ هذا الاتجاه يظهر في بداية الخمسينات 1950 واستمر حتى نهاية الستينات 1960 حيث انتقل الاهتمام والتركيز من دراسة العالقات بين التنظيم والموظفين بعد أن لعبت الاعتبارات الاجتماعية والإنسانية دورها في المرحلة السابقة إلى دراسة السلوك البشري ومكونات الشخصية والاعتبارات النفسية ودافع السلوك بحيث أصبحت هي الأساس وبدأ يظهر ميل كبير في تطبيق نتائج الدراسات والأبحاث في العلوم السلوكية والنفسية والاجتماعية للوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية والتي تزداد تعقيدا بسبب التطور التكنولوجي والذي انعكس على التقدم الصناعي والتجاري والتنموي والاقتصادي¹.

إن الاتجاه السلوكي هو امتداد للدراسات والأبحاث الشهيرة في مصنع هوثورن في شركة وسترن إلكتريك الأمريكية والتي جرت في منتصف العشرينات وحتى مطلع الثلاثينات حيث أكدت هذه الدراسات في محصلتها النهائية على أن المتغيرات الاجتماعية لها أثر كبير يفوق الاعتبارات المادية على العملية الإنتاجية.

إن الدراسات التي جاءت بها العلوم السلوكية، أصبحت تحلل السلوك وعلى مستوى الفرد وليس الجماعة فقط كمدخل لفهم السلوك التنظيمي ومعرفة دوافع السلوك و تحليل بواعثه وأسبابه وربط الأسباب بالنتائج للوصول إلى استنتاجات لقد كانت المدرسة الكلاسيكية قد جعلوا من الموظف آلة تعمل وفق مشيئة صاحب العمل يأخذ أجره المادي بقدر إنتاجه يعاقب ولا يكفا دون النظر لحالته النفسية أو الاجتماعية أو الجسمية وعلى الطريقة الميكانيكية " الغاية تبرر الوسيلة.

¹ - صالح الدين عبد الباقي، المرجع السابق، ص 125.

الفصل الثاني: القيـادة والشخصية القيادية

لقد استمر الاتحاد السلوكي في الإدارة حتى نهاية الستينات، من بين الخصائص العامة للمدرسة السلوكية هي أن الافتراض مبني على أن الصراع بين أهداف الموظفين والمؤسسة صراع لا يمكن تجنبه إلا من خلال فهم الصراع الناشئ وتطوير وسائل وطرق الاستجابة للحاجات المشتركة بين التنظيم والموظفين والنظر إلى المنظمة كوحدة اجتماعية تتأثر بالقوى والمؤثرات البيئية الخارجية والتي يجب أن يستجاب لها ويتم التفاعل معها من قبل المؤسسة أو التنظيم زان التنظيم لا يستطيع العمل والاستمرار معزولا عن بيئته الخارجية، الإيمان بأهمية الأبعاد النفسية والاجتماعية والسلوكية وتحليل سلوك الفرد من خلال هذه الأبعاد، تعترف هذه المدرسة بالتأثيرات التي تحدثها الثورة التكنولوجية وانعكاس ذلك على القيم والعوامل الاجتماعية والنفسية الأخرى وما يمكن تحديثه من تغيير.

4.1 القيادة في الفكر الإداري المعاصر:

بدأت في تسعينيات القرن الماضي و هي مستمرة لحد الان تقوم على افتراض انه لا توجد طريقة وحيدة افضل للشكل الذي يجب ان يكون عليه التنظيم فوجود التنظيمات الرسمية يقابله وجود تنظيمات غير رسمية. والقيادة اصبحت المعيار الذي يحدد على ضوئه استمرارية و فعالية اي تنظيم اداري و يرجع الى ما يتمتع به القائد من سمات شخصية و قدرات و مهارات و اكدت على اهمية الجماعة و الاعتماد على نمط العمل كفريق و المسؤولية المشتركة.

2. أهمية القيادة :

تتضح أهمية القيادة والاهداف التي تصبو الى تحقيقها في المجموعات و المجتمعات البشرية عامة والمؤسسات باختلاف انواعها، ذلك أنه لابد للمجتمعات البشرية من قيادة قادرة على تنظيم شؤون المجتمع و إقامة العدل و تنظيم أنشطة المجموعات و تتخذ قراراتها و تشير العديد من الدراسات إلى أن القيادة تحقق الأهمية والاهداف من جوانب عديدة اهمها¹:

- ✓ إنها حلقة الوصل بين الموظفين و بين خطط للمجموعة أ المؤسسة و تصوراتها المستقبلية .
- ✓ تدعيم القوى الايجابية و تقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان .
- ✓ السيطرة على مشكلات المجموعة و حلها و حسم الخلافات و الترجيح بين الآراء

¹ - علاء محمد سيد قنديل، المرجع السابق، ص 95 .

الفصل الثاني: القيادة والشخصية القيادية

- ✓ تنمية و تدريب و رعاية الأفراد باعتبارهم اهم مورد للجماعة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم .
- ✓ تسهل للجماعة تحقيق الأهداف المرسومة .
- ✓ مواكبة المتغيرات المحيطة بالمجموعة و تجنب أثرها السلبي أو توظيفها لخدمة الجماعة
- ✓ وضع خطط النشاطات المختلفة للجماعات.
- ✓ تعمل على إشباع حاجاتهم، ففي بعض المواقف قد تتطلب الجماعة قائدا يشعرها بالحب و الحنان والدفاء و الأبوة، و في مواقف قد تتطلب الجماعة قائدا حاسما و حازما و لو كان عدوانيا .
- ✓ القيادة ضرورية بالنسبة لتكوين الجماعات و لاستمرار بقائها تحفيز الموظفين لأداء العمل الجيد والمبدع.¹

3. علاقة القيادة ببعض المصطلحات المشابهة

1.3 القيادة والرئاسة :

يتميز كميول يونج Young.K بين المفهومين على أساس أن القيادة هي ذلك الشكل من السيطرة التي تعتمد على الشخصية وعلى تقبل الجماعة دون إلزام قانوني. وذلك باعترافهم التلقائي بقيم القائد في تحقيق أهدافها وكونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادتهم بالشكل الذي يريده .

فالقيادة تتبع من الجماعة، ويشعر الأعضاء بالحاجة إليها، وتؤمن بأهداف الجماعة حقا أما الرئاسة فيستمدها الشخص من قدرته القانونية التي يخوله إياها مركزه القانوني والوظيفي مثل إصدار الأوامر والتعليمات للآخرين الذين يجب عليهم الامتثال لها. فالرئاسة تستمد سلطتها من خارج الجماعة، ويقبل الأعضاء سلطتها خوفا من العقاب، فالرئيس مفروضا على الجماعة، ويهمه صيانة مركزه الإبقاء على ما بين أجزاء الجماعة من تباعد. وعليه فليس كل رئيس رسمي قائدا للجماعة، فقد يكون الرئيس الإداري قائدا وقد لا يكون، فإذا فشل الرؤساء في أن يكونوا قادة اضطر المرؤوسين والموظفون إلى إيجاد قادة غير رؤسائهم - قادة غير رسميين - وغالبا ما يكون متعارضا مع أهداف المنظمة فيكون مصيرها الفشل.

¹ - علاء محمد سيد قنديل، المرجع السابق، ص 95 .

الفصل الثاني: القيادة والشخصية القيادية

2.3. القيادة والقوة: فالقوة تختلف عن القيادة بأنها القدرة على ممارسة التأثير بهدف تغيير مواقف وسلوك أفراد الجماعة.¹

3.3. القيادة والتأثير: فالتأثير هو عبارة عن مجموعة من الأعمال السلوكية التي من شأنها أن تحدث تغيير في المواقف وسلوك الفرد والجماعة، ويمكن القول أن القيادة تقوم على عامل التأثير، أي تأثير القائد في أتباعه .

4.3. القيادة والإدارة: لا يجب الاعتقاد بان القيادة هي لفظ مرادف للإدارة، فالمدير يذهب ماكورميكالى إلى أن الاختلاف بين القيادة والإدارة ليس في درجة العمومية، فالعلاقة بينهما ليست علاقة العام بالخاص والكل بالجزء، ولكنه يعني في طبيعة ما يعني به كل منهما، فمصطلح الإدارة يشير بدرجة اكبر إلى السياسات والإجراءات والبناء التنظيمي. في حين أن القيادة تعنى بالعلاقات الشخصية بين القادة والمرؤوسين، أي أن الإدارة تتصل بالجوانب الفنية والتنظيمية في المؤسسة، في حين أن القيادة تختص بالجوانب الإنسانية فيها .

كما ميز جون كوتر (Kotter-John) بين القيادة والإدارة، حيث يرى أن الإدارة تهتم بالتخطيط ووضع الموازنات، وتحديد خطوات التنفيذ وتخصيص المواد الضرورية لهذا التنفيذ، بينما تهتم القيادة بتنمية الرؤية المستقبلية ووضع الرؤية المستقبلية ووضع الاستراتيجيات المطلوبة لا نجاز تلك الرؤية، كما تقوم الإدارة بتوظيف وتنظيم الموارد البشرية من خلال وضع الهيكل التنظيمي، وتحديد المسؤوليات، تفويض السلطة وبناء نظام لمتابعة التنفيذ بشكل تفصيلي وتحديد الانحرافات من أجل تصحيح الأخطاء، بينما تقوم القيادة برصف الفرق، أي توصيل الاتجاه الجديد اللذين سيشكلون اتحاد وائتلاف بإمكانه فهم الرؤية والعمل على تحقيقها. على كل المعوقات من جهة وتحقيق تغييرات جوهرية ومفيدة من جهة أخرى، وهكذا يؤكد جون وأخيرا تعمل الإدارة على تحقيق المخططات من خلال الرقابة وحل المشاكل، بينما تقوم القيادة بتوجيه الأفراد و تحفيزهم للتغلب كوتر إن القيادة مكملة للإدارة وليست بديلة لها².

5.3. القيادة والزعامة: تعرف الزعامة بأنها مجموعة الخصال الزعامية أو الكاريزمية في شخصية القائد، والتي تمكنه من التأثير البالغ على تابعيه، وتحقيق اهداف بواسطتهم عن رضا و طيب خاطر من جانبهم، وعن اقتناع بأنها أهدافهم الخاصة

¹ - طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 1999، ص84

² - طريف شوقي، المرجع السابق، ص 152.

الفصل الثاني: القيادة والشخصية القيادية

يتجلى لنا من خلال هذا التعريف إن الزعامة هي إحدى أشكال القيادة ويقصد بها تأثير الفرد الزعيم على الموظفين وجعلهم يذعنون له.

6.3. القائد والمدير : يرى أبراهام وزالزك أن توجه المدير سلبي نحو الأهداف بينما التوجه ونشيط نحو الأهداف، كما إن المدير صاحب حل وسط ومحافظ ويتجنب المخاطرة في الوقت الذي يكون فيه القائد مبتكرا، وكذلك يعمل المدير بصفة مراقب بينما يفكر القائد بتقوية الآخرين وتحفيزهم، كما يشغل المدير ويشغل بالنظم والتنظيمات الحالية، إلا أن القائد يغير ويحسن النظم والتنظيمات القائمة.

7.3. القيادة والإشراف : يقوم المشرف بأموظف أكثر إشرافية وتنظيمية، وتزداد المشكلة تعقيدا بسبب الخلط الذي يقع فيه كثير من دارسي التنظيمات لتحديد طبيعة الإشراف والقيادة. وعموما فإن القائد يستمد شرعيته من خلال الموافقة والقبول أولا من الأعضاء، ويقدم أموظفا بفعالية أكثر من المشرف، فإن لم يستطع فإنه مشرف ناجح وليس قائدا كفتنا¹

4- أنواع القيادة

يمكن تصنيف القيادة الى نوعين :

1.4 القيادة الرسمية : وهي القيادة التي مهامها وفق الهيكل التنظيمي، أي اللوائح والقوانين التي تنظم أموظف المنظمة، فالقائد هو الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها كما أن القادة الرسميين هم الذين يعينون مراكز القيادة التي يحددها التكوين الرسمي للمنشأة، ونتيجة السلطة التي تخولها لهم تلك المناصب تيسر لهؤلاء القادة القيام بتوجيه وارشاد المرؤوسين وإصدار الأوامر لهم ويعرف "ويليام سكوت القائد الرسمي أنه ذلك الشخص الذي يعين من أجل الخدمة في مركز رسمي كأداة للمنشأة، ويهدف هذا القائد الى حفز أتاحة فرص الاتصال بينهم وتتوقف مقدرته في القيام بهذه النشاطات السهل التعرف على هؤلاء الأشخاص في المنظمة من خلال مراكزهم وطريقة معاملة مرؤوسيهام لهم².

¹ - طريف شوقي، المرجع السابق، ص 160.

² - حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، ط4، الأردن، 2012، ص121.

الفصل الثاني: القيادة والشخصية القيادية

من مظاهر القيادة الرسمية :

- ✓ قوة المكافأة :مصدرها توقعات الفرد من أن قيامه بعمله بنجاح وطاعته لرئيسه سيعود عليه بالمكافأة المادية أو المعنوية من قبل الرئيس¹
- ✓ قوة الإكراه : مصدرها الخوف، وهي متصلة بتوقعات الفرد أي أنه اذا أهمل عمله وواجباته سيترتب عليه نوع من العقاب .

2.4 القيادة غير الرسمية :

تظهر القيادة غير الرسمية نتيجة لمواقف اجتماعية معينة يمكن أن تحدثها طبيعة العالقات أو التفاعلات الاجتماعية القائمة بين الأفراد وبالتالي فالقيادة غير الرسميين هم أولئك الأشخاص الذين يعملون داخل الجماعات بدرجات متفاوتة في الأعمال القيادية،دون أن يكون لهم منصب رسمي مباشر .

والملاحظ أن الجماعات غير الرسمية يكون لها أيضا قادة تفرزهم طبيعة التفاعلات القائمة بين الأفراد مثل :السمات الشخصية، المؤهلات أو المكانة المتراكمة التي يملكها الأفراد .

إذن فعلمية اختيار القادة غير الرسميين مبنيا على أساس عقلي، إلا أنه في الكثير من الأحيان يكون مبنيا على شعور أفراد الجماعة وأحاسيسهم وخبراتهم واعتقاداتهم بأن هذا الفرد يتمتع بمزايا تمكنه من تحقيق رغباتهم واشباعها

ومن هنا يتضح أن القيادة غير الرسمية هي حصيلة اجتماعية هادفة تتبلور من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد وتقوم على أساس الثقة بالقائد كونه ذو مؤهلات شخصية اجتماعية تؤهله للدفاع أو التعبير عن الصالح العام .

ومن الدراسات التي يجب الإشارة إليها هنا دراسة عناصر القيادة الرسمية وغير الرسمية التي قام بها "التزيوني" فقد لاحظ أن القيادة في المؤسسات الاقتصادية المعقدة قد تقوم على أساس المشاركة، فهناك مجموعات من النشاطات القيادية التي تهتم بالحفاظ على تكتل الجماعة ووحدها تؤدي الى ظهور القائد الطبيعي أو الرسمي حيث أن القائد غير الرسمي أو القائد الطبيعي هو الذي تتقبله الجماعة وتختار دون أن يعين الى مركز إداري أو أن يمنحه المشروع سلطات رسمية

¹ - علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2013، ص131

الفصل الثاني: القيادة والشخصية القيادية

وعكس ذلك فإن القائد الرسمي هو من سمي بالرئيس المعين وهو الذي يقوم بأشغال مركز رسمي ويمنح السلطة المناسبة ولكنه يتميز بعدم ثقة المرؤوسين فيه ومدى قبولهم له.

ومن أسباب ظهور القيادة غير الرسمية :

- ✓ عدم قيام القائد الرسمي بمسؤولياته الاجتماعية كقائد، كإفراطه في الصرامة الرسمية أو انعزاله عن الجماعة بعدم تقديم الدعم والمساعدة لهم. واشباع رغباتهم يؤدي بهم الى البحث عن شخص آخر يلبي لهم هذه الحاجيات .
- ✓ فشل القائد في تلبية حاجات الأفراد.
- ✓ عدم تحقيقه للانسجام بين أهداف المرؤوسين وأهداف المنظمة كالتركيز على الأداء على حساب جهد الموظف ورضاهم عن العمل.
- ✓ كما تعتبر القيادة غير الرسمية مرتبطة بالشخص نفسه وليس المنصب أي بقوة التأثير الشخصي .

ومن مظاهرها :

- ✓ **قوة التخصص:** أي مصدرها المهارة والخبرة والمعرفة التي يمتلكها الفرد ويتميز بها عن غيره من الأفراد.
- ✓ **قوة الإعجاب :** ويحصل عليها نتيجة إعجاب مرؤوسيه ببعض الصفات الشخصية لديه.¹

5. عناصر القيادة:

يعتبر تحديد العناصر شرطا ضروريا للتأكد من أن هذا المفهوم جامعا لكل العناصر المكونة له وانطلاقا من فهمنا لموضوع القيادة الإدارية يتضح لنا أنها تتشكل من عناصر أساسية البد من وجودها وتوفرها لوجود عملية القيادة وبالتالي هناك مجموعة من العناصر والشروط الواجب توفرها وتتمثل في:

1.5 . **وجود جماعة من الناس :** أن التنظيم باعتباره جماعة منظمة وبواسطتها تتحقق الأهداف ونميز نوعين من الجماعة في التنظيم:

1.1.5. **الجماعة الرسمية :** ويقوم التنظيم وتحديد وظائفها ومهامها.

¹ - علي عباس، المرجع السابق، ص 136

الفصل الثاني: القيادة والشخصية القيادية

2.1.5 الجماعة غير الرسمية : وهي التي تنشأ حسب مصالح ومعتقدات الأفراد، فهم الذين يمنحون السلطة والنجاح للقيادة والمنظمة في حال تفاعلهم واستجابتهم لكل ما يطلب منهم قبل القائد وتأييدية كل الأعمال الموكلة اليهم بنجاح ولذا يعتبر المرؤوسين والجماعة الموظفة في المنظمة من الأمور التي تعزز نجاح القيادة في تحقيق اهدافها

2.5. وجود القائد:

يعتبر القائد الإداري من أهم عناصر العملية الإدارية وذلك لماله من قدرات ومهارات وصفات شخصية، أي أن أهمية القائد كعنصر من عناصر العملية القيادية تنبع مما يمتلكه من سمات شخصية قدرات ومهارات فردية لتساعده في وضع الخطط والاستراتيجيات لقيادة المؤسسة لتحقيق التميز والنجاح "إذ البد للقائد أن يركز على التخطيط بالمشورة والمشاركة مع مرؤوسيه وأن الزمن هو استثمار المستقبل وأن أهداف المؤسسة هي أهداف القائد الخاصة".

3.5. الهدف: وهو الأساس المشترك ما بين الموظف والقائد الإداري وهو ما سعى كل منهم إلى تحقيقه من خلال استخدام الموارد المادية والبشرية والطاقات المتاحة،" وقد يبرز القائد من بين أفراد الجماعة لتحقيق الأهداف التي تنشدها وهو هنا يكون مقبولاً تلقائياً من قبل أعضاء الجماعة لمهارته وعلاقاته الجيدة بأعضائها فتختاره قائدا لها "ولتحقيق جميع الأهداف بفاعلية من أجل خدمة الفرد بصفة خاصة والمنظمة بصفة عامة¹

4.5. التأثير:

تعتبر عملية التأثير مهمة في مدى استجابة الجماعة والقدرة على تغيير سلوكهم حيث تحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى قوة وفاعلية وسيلة التأثير التي قد يستخدمها لتوجيه الجماعة فقد تستهدف هذه العملية أحداث تغيير في سلوك أفرادها ودون أن يتمكن القائد من الحصول على نتيجة.

¹ - عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، دار البلدية، الأردن، ط2011، ص1، ص31

5.5. الموقف:

"إذ لابد من وجود موقف معين أو ظرف ما يكون القائد والمرؤوسين في المنظمة يؤثر على تفاعلهم وتعاملهم مع بعضهم البعض ويسعى القائد الناجح دائما أن ينجم عن هذا الموقف تفاعل ايجابي لينعكس على نجاح العملية القيادية و بالتالي نجاح المنظمة في بلوغ هدفها الرئيسي¹

6. نظريات القيادة

1.6 -نظرية الرجل العظيم

الرجل العظيم هو ذلك الانسان الذي تأتي عظمته من خلال موهبة وقدرات فردية وراثية ويتمتع بشخصية كارزمية تمثل هذه النظرية حجر الزاوية في الفكر الإداري المتعلق بدراسة موضوع القيادة . لقد حاولت هذه النظرية دراسة موضوع القيادة من خلال التركيز على تحليل شخصيات قادة عسكريين وسياسيين متميزين لذلك اعتبروا إن القائد هو إنسان عظيم، مفترضين ان هذه العظمة هي نتيجة موهبة وقدرات خارقة اعطاها هلا سبحانه وتعالى بالفطرة والوراثة لمثل هؤلاء الأشخاص . فالقائد في إطار هذه النظرية هو شخص عظيم يتمتع بشخصية كاريزمية ساحرة يحظى بولاء أعداد كبيرة من الناس ينقادون طوعا له ويقدمون التضحيات راغبين غير مكرهين لتحقيق انجازات عظيمة تز عم هذه النظرية أن هناك رجالا عظاما لهم قدرات ومواهب فائقة تميزهم عن غيرهم، وتنمو عن العبقرية والتفوق في كافة المجالات . هذه الصفات تجعل منهم قادة تختارهم الجماعة لقيادتها إيماننا بتلك الخصائص والقدرات .

ولتقييم هذه النظرية يمكن القول إنها تفسر جانبا من ظاهرة إنسانية معقدة ومهمة جدا في إطار تركيزها على أمثلة بارزة وواضحة لقادة عظام وكبار سياسيين وعسكريين ورجال أموظف لكنها لا تساعد على تفسير ظاهرة القيادة بشمولية من خلال وجود قادة صغار ناجحون ولكنهم غير معروفين من جهة أخرى لا يمكن القول أن القيادة هي خصائص وراثية محضة توهب للبعض وتحجب عن الآخرين لكن عامة الناس قد يطوروا مهاراتهم القيادية من خلال و الدراسة والاطلاع . ومعظم صور المواقف في هذه النظرية تؤكد على التناسب بين القائد والمهمة وتهمل التناسب بين القائد والتابعين.²

¹ - سعاد نايف برنوطي، الإدارة، أساسيات إدارة الأموظف، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص253 .

² - سامية محمد فهمي، الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 1996، ص 53

2.6 نظرية السمات :

السمات هي خصائص افراد متميزين يتمتعون بالذكاء والحماس والثقة والحزم

جاءت لتكمل النظرية السابقة "الرجل العظيم" تعتبر نظرية السمات من اولى النظريات التي اهتمت بدراسة ظاهرة القيادة، وهي ترتبط ارتباطا وثيقا بنظرية الرجل العظيم والتي تقوم على أساس أن بعض الأفراد يصبحون قادة لأنهم ولدوا وهم يحملون مواهب فذة و خصائص فريدة تؤهلهم للقيادة " بمعنى أن القادة وفق هذه النظرية "يولدون ولا يصنعون " و أن السمات القيادية موروثه وليست مكتسبة

وقد اجريت العديد من الدراسات التي ركزت على محاولة تحديد السلوكات الجسمانية والذهنية والشخصية للقادة، ولكن نتائج هذه الدراسات لم تسفر عن امكانية تحديد صفات ثابتة للقيادة فيمكن أن تستخدم باستمرار في التمييز بين القادة وغير القادة، أو يمكنها أن تتنبأ باستمرار بصدق فعالية القيادة عند بعض الأفراد¹

هذه النظرية تنظر الى القيادة على انها فن له عاقبة وثيقة بسمات وقابليات شخصية خاصة يمتاز بها القائد عن غيره من الافراد . وهذه السمات موروثه لا يمكن تعلمها او تعليمها للأشخاص ليصبحوا قادة، أي ان القادة يولدون ولا يصنعون، ثم تطورت هذه النظرية فأصبح مفهومها ان القائد يشبه الناس العاديين من حيث السمات الا ان نسبة توافرهم فيه اكثر منهم لذا يصبح متميزا وقد وضعت قوائم عديدة لسمات القائد، اذ يرى بعض الباحثين ان القائد يتصف بالدافع القوي لتحمل

المسؤولية وانجاز المهمة والنشاط والمثابرة في متابعة الاهداف والمخاطرة والاقدام في حل المشاكل والمبادرة في المواقف الاجتماعية والثقة بالنفس والاحساس بوحدة الافراد لكننا نجد اختلافات شديدة بين الباحثين ضمن هذه النظرية خاصة ما يتعلق بالمؤهلات والشروط الخاصة بالقائد داخل المنظمة، واهم الخصائص التي يجب أن يحملها القائد باعتباره مديرا أو مسيرا هي:²

أ - القدرة على التحفيز والتشجيع : وتتضمن ما يلي :

القدرة على الهام التابعين له في العمل

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، المرجع السابق، ص 197

² - عبد العزيز خواجة، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، . 2005 ص 52

الفصل الثاني: القيادية والشخصية القيادية

الرفع من معنويات الموظف من الاداء المتوسط إلى الاداء المرتفع ومن المرتفع إلى المميز .

الحث على الإخلاص والتفاني في العمل

ب- القدرة على الاتصال :ويتم ذلك من خلال :

وجود قدرات اتصالية عالية

القدرة على نقل الفكرة وايصالها بكفاءة (الذكاء الاتصالي

القدرة على التواصل الشفهي والكلام المقنع .

ت- القدرة على الإقناع :وذلك بواسطة

القدرة على إيصال القاعدة الأهداف المنظمة .

بعث القناعة في الأفراد واقناعهم بذلك.

القناعة الذاتية عنده بالأهداف التي يسعى إلى تحقيقها ليتمكن من اقناع الآخرين بها

ث- غرس الثقة في الآخرين : ويتم من خلال:

مساعدة المرؤوسين ونصحهم في مجال العمل.

التعرف على مشاكلهم وانشغالاتهم .

اشعار المرؤوسين بان القائد هو الشخص الذي يلجؤون إليه للحديث عن انشغالاتهم كما يشعروهم

بأدميتهم داخل المؤسسة.

ج- تفويض السلطة والثقة في المرؤوسين : ويضم

التعرف على جوانب القوة والضعف في المرؤوسين .

الايمان بإخلاص الإلتباع ولأهم وتعاونهم وتوقع الاحسن .

الحساسية والقدرة على التمييز بين الموظف الجيد وغيره، فكما تقول " فيدلار " " FIDLER " أن القائد

الناجح لديه والكفاءة على أن يكون مدركا حساسا أكثر من غيره

الفصل الثاني: القيادة والشخصية القيادية

وقد وجه لهذه النظرية العديد من الانتقادات من بينها عدم وجود اتفاق بين المنادين بها على السمات الواجب توفرها في الشخص ونوعها ليكون قائدا فضلا على انا هنالك الكثير من الأفراد الذين يتمتعون بالصفات التي حددتها هذه النظرية او بعضها الا انهم ليسوا قياديين مؤثرين او أكفاء.

3.6 النظرية الموقفية

اخذت هذه النظرية اتجاها مخالفا للنظرية السابقة في تفسير ظاهرة القيادة حيث تسعى إلى تحديد النمط القيادي الملائم للموقف السائد، وطالما أن المواقف متغيرة فمن الطبيعي أن يتغير نمط القيادة الملائم طبقا لمتطلبات الموقف الجديد بمعنى أنه لا يوجد نمط قيادي واحد يمكن الاعتماد عليه في جميع الظروف وأن القائد الناجح هو الذي يستطيع تعديل أسلوبه بما يتفق مع متطلبات المواقف كما أشارت هذه النظرية إلى أن الفرد الذي يكون قائدا في موقف قد لا يكون بالضرورة قائدا في موقف آخر، فقد يصلح الفرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب بينما لا يصلح لقيادتها وقت السلم.

وللتعرف على الشخص المناسب للقيادة وفقا لهذه النظرية يتم وضع ذلك الشخص في موقف تجريبي معين ويترك له حرية التصرف ثم يتم بعد ذلك دراسة تصرفاته ومدى صالحيته للقيادة. حيث يرى ستوجديل: أن العضوية في الجماعة تجعل من الفرد قائدا متى توفرت الشروط الملائمة، ويرى أيضا أن التحليل المنطقي للقيادة لا يمكن أن يحصر ذاته في القائد إنما يجب التطرق لتحليل المواقف.

وتعد الدراسات والأبحاث التي قام بهت فيدلر "Fiedler" والتي توصل من خلالها إلى نظريته المعرفة النظرية الظرفية لفيدلر من أهم الدراسات في هذا المجال،¹ حيث وضح فيدلر أنه لا يوجد نمط واحد للقائد بل يلزم أن يتوافق مع الموقف القيادي، كما أشار إلى أن فعالية القيادة تعتمد على التوافق بين شخصية القائد وثلاثة عوامل أو متغيرات رئيسية متعلقة بالموقف وهي²:

أ - **العلاقة بين القائد والموظفين**: وهذا يتطلب معرفة مدى تقبل الموظفين وارتياحهم.

لشخص القائد، ومدى تقديرهم وولائهم وردود أفعالهم لقيادته.

ب - **البناء التنظيمي للعمل**: وهو يوضح إلى أي مدى يكون العمل المطلوب إنجازه محددا وواضحا

¹ - خواجه عبد العزيز، المرجع السابق، ص57.

² - صالح الدين عبد الباقي المرجع السابق، 203.

الفصل الثاني: القيادية والشخصية القيادية

ت- سلطة القائد :وهو يعني أنه كلما كانت أبعاد الوظيفة القيادية واختصاصاتها و مسؤولياتها من السعة، بحيث تمكن القائد من توقيع الجزاء وتقديم الثواب، كلما كان الموقف أكثر ملائمة لاستخدام نمط قيادي معين

بينما بافالز Bavelas-A يقول أن التعرف على القادة يتم إلى حد كبير من خلال المراكز الاستراتيجية التي يشغلونها في شبكة الاتصالات أكثر مما يعتمد على السمات .

بينما وفورد wofford فقد حدد عام 1971 خمس عوامل موقفية في القيادة ومستقبلها وهي :

- درجة مركزية اتخاذ القرار.
- درجة تعقد التنظيم .
- حجم التنظيم.
- هيكل جماعة العمل ذاتها وترتيبها .
- المستويات الاتصالية وطبيعة الاتصال .

وفي الأخير يمكن القول أن النظرية الموقفية قدمت مفهوما ديمقراطيا للقيادة، وذلك من خلال عدم حصر القادة في عدد محدود من الأفراد هم من تتوفر فيهم سمات وقدرات معينة بل تجعل قاعدة القيادة عريضة بحيث ألي شخص أن يكون قائدا في بعض المواقف كما إن من مظاهر ديمقراطيتها رفضها للمفهوم القائل بأن القادة يولدون ولا يصنعون، وتأكيدهما على أن هناك بعض السمات والمهارات القيادية يمكن اكتسابها بالتعليم والتدريب .¹

ويعاب على هذه النظرية مغالاتها في التأكيد على تأثير الظروف الاجتماعية وانتسابها للمجال والاستعدادات الفطرية الضرورية لنجاح القائد في السمات الضرورية لموقف معين البيئي فقط، همالها ليست هي كذلك بالنسبة لمواقف أخرى، كما أن لكل عنصر خصائص معينة، ويعاب عليها أيضا لأنه لا يمكن أن تفصل بين سمات الفرد والمواقف ويجب أن يتحقق التفاعل بين كل العناصر ولا يمكن تغليب عنصر على آخر.

¹ - صالح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 237

4.6 النظرية التفاعلية:

يقوم هذا المدخل أساسا على الجمع بين النظريتين "نظرية السمات، نظرية الموقف"

ومحاولة التوفيق بينهما، من خلال النظر على أنها عملية تفاعل اجتماعي وأنه لا يكفي لنجاح القيادة التفاعل بين سمات القائد الشخصية و متطلبات الموقف وإنما يلزم أيضا التفاعل بين شخصية القائد وبين جميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي ولا سيما ما تعلق بالمجموعة الموظفة .

وتعتبر "النظرية التفاعلية" من أهم النظريات التي ظهرت في إطار المدخل التوفيقي وتقوم هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة وهي القائد وشخصيته ونشاطه في الجماعة، الأتباع وحاجاتهم واتجاهاتهم ومشكلاتهم، الجماعة نفسها من حيث مكاناته بنائها، وعلاقتها وخصائصها وأهدافها، والمواقف المحيطة وظروف العمل وطبيعته¹.

والقيادة في هذه النظرية هي عملية تفاعل اجتماعي، فالقائد يجب أن يكون عضوا في المؤسسة يشاركها مشاكلها ومعاييرها وآمالها ويوثق الصلة بين أعضائها ويحصل على تعاونهم، ويتعرف على مشكلاتهم، وهو يتفاعل معهم من أجل تحقيق أهداف الجماعة" فمثال قد يعطي القائد توجيهات لتحقيق هدف معين، ويواجه المشكلات التي تواجه هذا الهدف والمصاعب المحيطة به، وهو بذلك يكون تكفل بحاجات الأفراد واتجاهاتهم ومشكلاتهم وبإمكانات هذه الجماعة والظروف المحيطة التي تجعل الأتباع يتجمعون حوله ويتفهمون توجيهاته ويمنحوه تأييدهم ودعمهم لتحقيق الهدف المطلوب².

5.6 نظرية المسار والهدف :

قام بتطوير هذه النظرية روبرت هاوس والبيت توكد أن القائد الفعال هو الذي يقوم بمساعدة مرؤوسيه لتحديد أهدافهم ورسم المسارات لتحقيق هذه الأهداف، وإزالة العقبات التي تعترض طريقهم وتدريبهم ومكافأتهم على إنجازاتهم. ويعتمد هذا النموذج على نظرية التوقع في الحفز وتحدد هذه النظرية أربعة نماذج من السلوك القيادي يمكن استخدامها جميعها من قبل القائد ولكن في مواقف وظروف مختلفة وهي :

¹ - صالح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 239

² - طلعت ابراهيم لطفي .مرجع سابق ص 156

الفصل الثاني: القيادة والشخصية القيادية

- القيادة الموجهة أو المباشرة: وهي التي تهتم بمعرفة ما هو متوقع من المرؤوسين مع إعطائهم توجيهات وتعليمات يطلب منهم إتباعها، فضال عن برجمة العمل وتنسيقه ووضع حركات للادخار، وهذا الأسلوب
- يشبه بعد البنية الهيكلية عند باحثي جامعة أوهايو الأمريكية.
- التركيز على المهام ومتطلباتها، إذ يقوم القائد بتعريف المرؤوسين بما هو متوقع منهم القيام به من مهام ومسؤوليات ومعدلات أداء وأساليب عمل وأساليب مكافأة.
- القيادة المساندة: تتضمن مراعاة حاجات المرؤوسين والاهتمام بهم مع خلق جو من الصداقة ضمن جماعة العمل وهذا يشبه بعد الاعتبار عند باحثي جامعة أوهايو الأمريكية.
- توفي المشورة والرعاية والاهتمام باحتياجات المرؤوسين، وخلق جو عمل إيجابي داخل المنظمة.
- القيادة المشاركة: وفيها يتم الأخذ بعني الاعتبار آراء المرؤوسين واقتراحاتهم قبل اتخاذ أي قرار.
- القيادة المهمة بالإنجاز: وتتميز بالبحث عن طرق تحسن الاداء مع التفوق فيه وإظهار ثقة القائد بتحقيق المرؤوسين معدلات إنجاز عالية.

في إطار هذه النظرية يفترض استخدام الأسلوب القيادي المناسب مع جنب حصول أموظف أو سلوكيات زائدة ويتحدد السلوك القيادي الملائم وفق اعتبارات الموقف سواء من حيث خصائص المرؤوسين أو بنية العمل¹

¹ - العميان، محمود سلمان السلوك التنظيمي في منظمات الموظف ط2عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ص 274 .

الفصل الثاني: القيادية والشخصية القيادية

ثانيا: الشخصية القيادية

1- مفهوم الشخصية :

- ✓ عرفت الشخصية كما ورد في قاموس Webster's انها تركيب من العناصر التي تميز الشخص أو المجموعة أو الأمة .
- ✓ و عرفت بأنها تنظيم من السمات و الاتجاهات و العادات التي تميز الأفراد ¹.
- ✓ كما عرفها قاموس random House بأنها عبارة عن مجموعة من الصفات الفيزيولوجية والعقلية و العاطفية والاجتماعية للفرد .

2- مفهوم القائد:

- ✓ القائد هو الشخص الذي يمتلك من المهارة والخبرة والكفاءة والسلطة ما يمكنه من تطويع الآخرين وقيادتهم بالإقناع والرغبة وطيب خاطر إلى ما يحقق الأهداف المرسومة والمصالح المأمولة ².
- ✓ القائد هو الشخص الذي يتمتع بمجموعة من المهارات والقدرات تساعده في التأثير على الآخرين ودفعهم وحفزهم نحو تحقيق أهداف مشتركة ³.
- ✓ القائد هو إنسان له شخصية براقية، أو لديه كل المهارات، ولديه سمات شخصية خاصة ومواهب فردية، بعبارة أخرى يتم النظر إلى القيادة من حيث شخصية وقدرة القادة ويتم تعريفها على أنها شيء يمتلكه القائد فقط ⁴.

3-الصفات الشخصية للقائد :

ونعني بها أن يكون القائد متصفا ببعض الصفات والمهارات اليت تساعده على اكتساب الولاء والاخلاص والثقة من الموظفين مثل الذكاء، سرعة البديهة، الإيجابية في العمل، التفكير الإبداعي، القدرة على حل المشكلات، مهارات الاتصال، وترجع أهمية هذه الصفات لكونها تخلق لدى الموظفين انطبعا لدى الموظفين ان الإنتاجية لن تتحقق إلا من خلال القائد وبالتالي فهم مستعدون لتقبل افكار القائد و توجيهاته

¹ - علي صالح، الشخصية القيادية، مرجع سابق ص 16 .

² - المرجع نفسه، ص 159 .

³ - ابراهيم الفقي، سحر القيادة "كيف تصبح قائدا فعلا، ط1، دار التوفيق والنشر والتوزيع، سوريا ص 151

⁴ - ابراهيم الفقي، مرجع نفسه، ص 153

الفصل الثاني: القيادة والشخصية القيادية

ومن أهم الصفات الشخصية للقائد ما يلي:

1.3. الثقة بالنفس: يعرفها علماء النفس بانها "اعتقاد الفرد أن لديه قدرة كافية للقيام بأموّظف مطلوبة منه؛ وهي التأكد من قدراته وذكائه وحكمته وقوة إرادته وقوة عاطفته وقوة مهاراته وقوة أهدافه في تسيير حياته وترك بصمة"¹.

وثقة القائد في قدراته ومبادئه، واليت تعطيه القوة في السيطرة على المواقف والمشكلات، ومظاهر السلوك لتخضع متطلبات الشخصية القيادية الهادفة .

2.3. الذكاء: لا يشترط أن يكون القائد عبقرى لكن يجب أن يتمتع بذكاء فوق المتوسط العام يؤهله للتعامل مع حجم كبرى من المعلومات المختلفة وتحليلها للوصول إلى حلول بديلة لمشكلات طارئة، واستغال الفرص الغير ظاهرة.

3.3. الإيجابية في العمل: وتتجلى في الإرادة والعزيمة والمثابرة والصبر، وطول البال والدأب، فال ييأس القائد أو يضجر أو ميل يسعى دائما للنجاح، وأن يكون متحمس وراغب في عمله، فالقائد مبتهج سعيد نشيط، ومتفائل، طاقته شحنة للمرؤوسين، ونزعا لسلبية القوى.

4.3. التفكيرى الإبداعى: فالقائد يفكر بطريقة إبداعية، ويطور أسلوب قيادته من خلال تحديد الأسلوب الذي يحقق الوصول الى الأهداف المطلوبة، وتحديد الأهداف والرؤية المستقبلية، والتفكرى بالمستقبل ومتابعة التنفيذ، ورعاية القائد للحالة الإبداعية والمساهمات لأعضاء المجموعة وتحفيزها، كما يعد الإبداع أحد مهام القائد العصري.

5.3. القدرة على حل المشكلات : وهو إدراك الثغرات الموجودة في الأساليب والعمليات والإجراءات، حيث يستطيع القائد الذي يحوز هذه الصفة اكتشاف العيوب في النظم الإدارية والفنية التي تتصل بعمل المرؤوسين، مما يسمح له بالتعامل الجيد مع هذه الثغرات، فإن لم يستطيع إدراك هذه الثغرات يصبح مجرد آلة لتطبيق القوانين .

¹ - شريف شحاتة، أسرار قوة الثقة النفس، الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر ص 140

الفصل الثاني: القيادة والشخصية القيادية

6.3. القدرة على التفويض: الشخص الذي يطمح أن يكون قائداً فعالاً يجب أن يتعلم فن التفويض الفعال، فالتفويض يساعد على الحد من التوتر والضغط، ويمنح المزيد من الوقت للتعامل مع الأمور بشكل أفضل، فالقائد يعرف كيف يفوض، متى يفوض، ويعطي المهام للأشخاص القادرين .

7.3. القدرة على الاتصال: والتخاطب، فصاحة اللسان والتعبير، والإنصات حيث يعد الإصغاء للمرؤوسين وإعلامهم بما يدور أفضل الطرق لإغلاق فجوة الالتزام، وجعلهم يشعرون بالانتماء.

8.3. العمل بروح الفريق: ينبغي على القائد أن يخلق جواً جماعياً، ويوزع أدواراً محددة على جميع أفراد فريق العمل، ووضع مسار لفريق العمل، وأهداف قصيرة وطويلة الأمد، وتوضيح تفاصيل العمل والمتابعة¹

9.3. مهارة إدارة الوقت وتنظيمه: إدارة الوقت من أهم المهارات الإدارية للقائد الفعال، ويمكن التفرقة بين القائد الناجح وغير الناجح من خلال طريقة كل منهما في إدارة وقته، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع استخدام وقته وتوزيعه التوزيع الفعّال على تخطيط أنشطته المستقبلية، وتحديد الأنشطة اللازمة أداء تلك الخطط، والوقت اللازم للقيام بكل عمل.

10.3. القدرة على التخطيط: وهذه المهارة أساسية وتتمثل في تحديد احتياجات الموقف الحالي، أو وضع أهداف قصيرة المدى للأداء، أو تقييم الأولويات والنتائج المنطقي لتنفيذها، مثل اختيار الطريقة المناسبة لإنجاز كل هدف، فالقائد ذو العقلية النيرة اليت متقنه من تخطيط سليم ويكون عنده تصور للمستقبل، ويتوقع التطورات اليت قد حدث ويأخذ بالسباب والوسائل مواجهتها يحقق الاهداف المنشودة .²

11.3. تحمل المسؤولية: فالقائد الجيد هو الذي يستطيع تحمل المسؤولية، وحل المشاكل التي تعترضه في بيئة العمل، تحمل المسؤولية هي نصف مهمة القائد ففيها عقد الأمر واختصار النقاش وتمنع تعرض وحدة الصف للخطر والعزم على العمل.

12.3. الصبر وضبط النفس: إن أهمية الصبر بالنسبة للقائد يكمن في أنه يحتاج إلى انتظار النتائج عندما تكون الظروف قاسية، وانتظار التفاعل من قبل المرؤوسين، ويتصور الباحثون أن قوة الشخصية القيادية مرادف لضبط النفس بكل أشكالها وصورها، والسمة المميزة لضبط النفس هي أن القائد يحافظ على هدوئه، ويبقى صافي الذهن وهادئاً، ولا يهتز حتى تحت الضغط الشديد أو خلال الأزمة.

¹ - براهيم الفقي، مرجع سابق، ص161

² - شريف شحاتة، المرجع السابق، ص 145- 146

الفصل الثاني: القيادة والشخصية القيادية

13.3. القدرة على اتخاذ القرارات: إن من سمات القيادة هو قدرة القائد على اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب، وقبل اتخاذ القرار يجب إيجابيات وسلبيات القرار، حيث أن من فوائد القرار المناسب عدم التردد الذي يمنح القائد هيبة بين مرؤوسيه والاحترام.

14.3. قوة الشخصية والسيطرة: تعتبر قوة الشخصية من أهم عوامل جناح كل فرد من أفراد الجهاز الإداري بالمنظمة، والقائد بصفة خاصة وتعين القدرة على التأثير في أفراد الجماعة، وفرض الإدارة عليهم وحفزهم لتحقيق أهدافها، والتحكم فيهم وسيادته عليهم دون محو شخصيتهم مع اتخاذ القرارات المناسبة المعربة عنهم.

15.3. التحفيز: وهو الرغبة الداخلية لدى القائد استموظف قوته لتحريك الناس للوصول للأهداف باستموظف العلاقات الاجتماعية و الإنسانية، وذلك بتشجيع الأفراد واستنهاض مهمهم حتى ينشطوا في اموظفهم من اجل تحقيق أهداف المنظمة، وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد لكن جناحها يتوقف على العوامل الداخلية إذ تتعلق بوضعية الفرد النفسية.

16.3. الحزم والحزم: من خلال الحفاظ على النظام وإتباع سياسة متوازنة على الثواب والعقاب المناسب، مع البت في الوقت المناسب، وإصدار الأوامر والقرارات بقوة ووضوح، وبدون الحزم تفقد القيادة فعاليتها، وذلك لان الحزم يساعد على تماسك الأفراد، ويحفظ القيادة من التقلت وال فشل، والحزم ليس معناه القوة والغلظة ولكن معناه ضبط الأمور بعقل مع عدل .

17.3. التقدير والتقبل والاعتراف المتبادل بين القائد والاتباع : من إشاعة جو من المحبة والألفة، والاعتراف بين الطرفين مع الالتفاف حوله وتشجيعه، وتقديره والاحتكام إليه، واعتباره رمزا وصورة للاب المثالي¹

¹ - براهيم الفقي، المرجع السابق، ص 169

الفصل الثاني: القيـادة والشخصية القيادية

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل موضوع القيادة التي حاولنا تغطية جوانبها المختلفة حيث تطرقنا إلى تعريفاتها وإطارها المفاهيمي من خلال الإشارة إلى تعريفاتها، تطورها التاريخي، أنواعها وعناصرها بالإضافة إلى نظرياتها المختلفة وإلى جانب ذلك تناولنا أيضا شخصية القائد بمختلف حيثياتها وبيننا سمات القائد الناجح . ولقد اتضح من خلال هذا الفصل أن القيادة لا تعني التعالي على أفراد الجماعة ، أو إعطاء الأوامر لهم ، أو السيطرة عليهم ، بل إن السمات القيادية للقائد الناجح تكمن في حث الجماعة على تحقيق أهدافها ويتضمن ذلك تنسيق جهود أعضائها والتفاعل الإيجابي معهم وتفهم ظروفهم وتشجيعهم، إلى جانب إثارة الدافعية لديهم والحفاظ على تماسكهم والعمل على بلوغ أعلى درجات الأداء المهني حسب إمكانياتهم وقدراتهم.

الفصل الثالث:

الأداء وتقييم الأداء

الفصل الثالث: الأداء وتقييم الأداء

تمهيد:

حظي موضوع الادعاء الوظيفي باهتمام بالغ و شهد بحوثا مستمرة عن حلول المشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي , اذ انه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل فضلا عن انه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري و الاقتصادي و الاجتماعي لجميع الدول المتقدمة و النامية على حد سواء , و مازالت المنظمات تبحث عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هياكلها , و محاولة و محاولتها اشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة اكبر , و استحدثت مئات الأساليب التي تركز على تحقيق غاية واحدة هي تحسين الأداء .

و سنحاول في هذا الفصل التعرف على الأداء الوظيفي أولا ثم تقييم الأداء ثانيا

أولاً: الأداء الوظيفي

1- أهمية الأداء الوظيفي

يحظى الأداء على اهتمام بالغ من جميع المستويات ابتداء من مستوى الفرد العامل أيا كان موقعه داخل المؤسسة وبعدها إلى المستوى العام للمحيط الخارجي للمؤسسة وصولاً إلى الدولة، وذلك لأن أداء الدولة ما هو إلا تعبير عن أداء المؤسسات العاملة بها وفيما يلي نستعرض أهمية الأداء بالنسبة للعاملين والمنظمة.

1.1. بالنسبة للعاملين

يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاساً لأداء المنظمة التي يتبعها، كما أن العاملين ودرجة أدائهم الحيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها، حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه إيجابياً على النحو التالي:

يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر و كذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح احد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية.

يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظراً لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتبات مقابل هذا الأداء، وذلك بشرط أن تتوفر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء.

يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.¹

2.1. بالنسبة للمنظمة

يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث أهميته لدى كل مسؤول، حيث يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المنظمة التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها.

لذلك نجد أن جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماماً كبيراً بأداء العاملين في هذه التنظيمات، ذلك لأن الأداء لا يعد انعكاساً لقدرات كل فرد ودفاعيته فحسب، وإنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضاً.

¹ منصور أحمد منصور، القوى العاملة - تخطيط وظائفها وتقييم أدائها، مكتبة غريب، القاهرة، 1986، ص 156

كما يحتل الأداء أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقراراً و أطول بقاءاً حين يكون أداء العاملين متميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً.

كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في

(مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة) إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يعتمد على مستوى الأداء بها .

كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المنظمة فقط، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.¹

2 العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي :

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ، ما يلي:

1.2. غياب الأهداف المحددة:

فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافه، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائه، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف

2.2. عدم المشاركة في الإدارة :

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسئولية والعمل

¹ منصور أحمد منصور، مرجع سابق، ص 157

الفصل الثالث: الأداء وتقييم الأداء

الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا فيوضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة .

3.2. اختلاف مستويات الأداء:

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج .

4.2. مشكلات الرضا الوظيفي:

فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسئوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

5.2. التسبب الإداري:

فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة

6.2. اختلاف مستويات الإدارة:

من العوامل المؤثرة على أداء العاملين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات أدائهم والمردود المعنوي والمالي الذي يحصلون عليه، فإذا كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء العمال والترقيات والعلاوات والمكانات والحوافز المالية الأخرى التي يحصل عليها.¹

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، 2000، ص332.

3. عناصر الأداء الوظيفي :

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين. ومن هذه المساهمات وذلك بالإشارة إلى عناصر الأداء التالية :

كفايات الموظف: وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف

متطلبات العمل (الوظيفية): وتشمل المسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف

بيئة التنظيم: وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، و العوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية

محددات و معايير الأداء الوظيفي : يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها.¹

4 - مكونات الأداء الوظيفي :

يتفق العلماء و الباحثون على أنه لا يوجد معيار أو مكون واحد فقط يمكن اتخاذه أساساً للحكم على نجاح أو فشل المدير و أنه يجب الأخذ في الاعتبار مجموعة من المكونات وقد صنفت تحت ثلاث مجموعات هي الكفاءة ، الفاعلية ، الجانب الإنساني وفيما يلي نبرزها

1.4 الكفاءة : تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد و النتائج و ترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من المواد الخام و الأموال و الناس اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين وتعني الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف . و أن تكون المنظمة كفئة يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه.

عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي،،عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، ط2

الفصل الثالث: الأداء وتقييم الأداء

وتستخدم الإنتاجية لقياس الكفاءة و تعرف الإنتاجية بأنها نسبة المخرجات /الناتج إلى المدخلاتالعلاقة بين المخرجات (سلع وخدمات) وبين المدخلات من موارد بشرية و مادية.

المخرجات (سلع وخدمات) / المدخلات (موارد بشرية، مادية، مالية)
أما إنتاجية العامل : المخرجات (السلع والخدمات) ساعات عمل العامل

2.4. الفاعلية :

تعرف الفاعلية بأنها قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة و استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة و مفهوم الفاعلية متعدد الأبعاد و يشمل عدة معايير أهمها:

- أ- **تحقيق الأهداف** :تقاس فاعلية مدير المنظمة بمدى تحقيق الأهداف المنشودة.
- ب- **تأسيس موارد المدخلات** : تقاس فاعلية المنظمة بالمقدرة على تأمين الموارد الضرورية للمنظمة ومدى نجاح المنظمة في التعامل مع البيئة الخارجية.
- ت- **العمليات الداخلية** :

تكون المنظمة فعالة إذا تدفقت المعلومات ببسر و سهولة و سادت روح الانتماء و الإلتزام بالرضا الوظيفي بين العاملين مع أدنى قدر من النزاع الضار و الصراع السياسي.

رضا الجماعات و الأطراف التي تتأثر مصالحها بالمنظمة ولهم مصلحة في بقاء المنظمة و استمرارها

3.4. البعد الإنساني :

لإضافة إلى الكفاءة و الفاعلية يجب أن يؤخذ في الاعتبار مدى اهتمام مدير المنظمة بالناس العاملين فيها إذا من شأن ذلك أن يعزز التزام العاملين و انتمائهم و تعاونهم بما يساعد على نجاح المنظمة و رغم هذه المكونات الأساسية للأداء و نجاحه تبقى المنظمات غير مطبقة لجميع هذه المكونات لهذا سنشاهد علاقات غير واضحة وعدم الوصول إلى الهدف المنشود ¹

5-معايير الأداء الوظيفي :

تعرف هذه المعايير بأنها المقاييس التي يتم على أساسها تقدير مستوى انجاز العمل من قبل الموظف، وهذه المعايير تنتج من خلال عملية تحليل الوظيفة حيث يتم توضيح جميع النشاطات والمهام المرتبطة بمنصب

¹ ابراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، ط1، عمان، الأردن، دار جرير النشر و التوزيع، 2013، ص 85.

الفصل الثالث: الأداء وتقييم الأداء

العمل والمسؤوليات كذلك، كما يجب أن يتوفر في الموظف المهارات اللازمة لأدائها وتتقسم معايير الأداء إلى الأنواع التالية:

1.5. معايير إنسانية

وتدور حول طبيعة العلاقة الموجودة بين الموظف وزملائه في محيط العمل، وعلاقته مع رؤسائه أو الأفراد الذين يكون تحت إشرافهم ومدى قدرتهم على التأثير في مرؤوسيه من خلال تشجيعهم ودفوعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق أداء أفضل والعمل الجماعي والتعاون فيما بينهم لإشباع حاجاتهم من جهة وتحقيق أهداف المنظمة الأخرى.

وهذا يمكن القول إن علاقات الفرد مع من يتعامل معهم في محيط عمله تعد مقياسا هاما ومؤشرا لمدى نجاح هذا الفرد أو فشله في أداء مهامه الوظيفية .

2.5. معايير كمية:

وهذه المعايير تقيس الأداء من حيث الكم وهي تشمل وتضم مختلف الجوانب التي تحدد من حيث الكم والزمن وهي دليل على العلاقة الموجودة بين كمية المنتج والزمن المرتبط بالأداء

3.5. معايير شخصية

هي المتعلقة بمقدار الجهد الذي يظهره الموظف في العمل والنتائج عن مجموعة عوامل ساهمت في تكوين شخصية هذا الموظف سواء كانت، بيولوجية، عقلية، بدنية، أسرية، حضارية أو اجتماعية، ومدى إصراره على بلوغه أهدافه المسطرة بمعنى قدرته على العطاء وتحقيق الذات في عمله ومدى إبداعه وتحديده في الطرق والأساليب التي يتعامل بها مع غيره لإنجاز مهامه المختلفة.

4.5. معايير سلوكية

في هذا النوع يتم الاعتماد على مقاييس غير مباشرة لأنها لا تمس أداء الفرد بل تمس سلوكه كالتعاون والمواظبة والحرص. استنادا الى هذا يمكن القول أن أداء الفرد لا يقتصر على المعيار الإنساني أو الشخصي فقط بل يتعدى هذا ليشمل جوانب أخرى¹.

¹ حسن راوية محمد ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، 1990 ، ص 135.

5.5. معايير مهنية

تتمثل في رغبة وقدرة الفرد في أداء عمله على أكمل وجه دون إحداث أي خلل أو ضرر ومدى قدرته على حل كافة المشاكل التي تعترض مهامه بهدف الوصول إلى الفعالية المطلوبة سواء تعلق الأمر بمستوى أدائه أو بتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها.

6.5. معايير نوعية

تعني وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان حيث يحدد مستوى الجودة للوحدة المنتجة التي يلزم الفرد بإنتاجها، وكذلك نسبة معينة للأخطاء أو الإنتاج المعين الذي يمكن أن لا تتجاوزه.¹

6. محددات الأداء:

يتحدد الأداء مما يلي:

- ✓ نوعية العمل: وتتمثل فيما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وإنسانية وإدراكية حسب المستوى التنظيمي الذي ينتمي إليه، وبراعته وقدرته على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- ✓ كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الفرد إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة الإنجاز.
- ✓ المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمعارف الفنية والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة وآلات المرتبطة
- ✓ المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، وقدرته على تحمل المسؤولية لإنجاز الأعمال في أوقات المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل الرؤساء المباشرين، وتقييم نتائج عمله²

7 مؤشرات الأداء:

إن مظاهر الأداء تعطينا فكرة عن سلبية أو إيجابية الأداء، أحيانا قد يكفي مظهر واحد للحكم على نوع الأداء، وأحيانا قد لا يكفي هذا المظهر الواحد فيلزم تضافر عدة معايير أو مظاهر لتحقيق الأداء الجيد أو العكس.

¹ عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد العاملين، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، د.س، ص 13

² حسن راوية محمد، مرجع سابق، ص 137.136

1.7. رضا العامل عن عمله:

الرضا عن العمل عبارة عن الشعور الذي يشعر به الفرد في قرارات نفسه وإن كان يصعب وصفه كما أنه الشعور النفسي بالارتياح والقناعة أو السعادة من العمل الذي يؤديه الإنسان فالرضا حالة نفسية يشعر به الفرد، وقد تكون إيجابية أو سلبية. وحتى بلمس آثارها في السلوك يجب ملاحظة ذلك على العامل في موقع عمله من خلال الزيادة في الإنتاج والحضور في المواعيد، فإن كان العامل راض عن عمله فذلك يعني أن الأداء سيكون الأفضل، والرضا عامل مهم في دفع الفرد لتحسين عمله، لأنه يؤدي عمله الذي يحبه ويجد متعة في أدائه، ووسيلة لإثبات قدراته ومهاراته.¹

2.7. معدل الإنتاج:

نقصد به الزيادة في مستوى الإنتاج أو انخفاضه ضمن المعدلات المقررة، ويمكن ملاحظة الزيادة في حالة ما إذا اشركت الإدارة العمال في أرباح المؤسسة. في هذه الحالة وحتى يتحقق للعمال زيادة فيما يتقاضون من أجور عليهم الرفع من مستوى الإنتاج وذلك من خلال تضافر جهودهم لأجل المشاركة في الربح.²

3.7. ارتفاع معدل دوران العمل:

وهو التخلي الطوعي أو الغير طوعي على العمل في المؤسسة، حيث يعرفه "جيمسبريس" بقوله "دوران العمل هو درجة حركة الإنسان وتنقله داخل المنظمة أو من منظمة إلى أخرى" حيث أن ارتفاع معدل دوران العمل يؤدي إلى زيادة كلفة التعيين، الاختيار والتدريب للعامل وكان دليلاً على انخفاض مستوى الأداء، والعكس صحيح.

4.7. التغيب عن العمل :

يشير مصطلح التغيب عن العمل إلى الحالة التي تنشأ عن عدم حضور شخص ما إلى العمل، رغم أنه مدرج ضمن جدول العمل ويكون هذا الشخص في إجازة رسمية أو في عطلة مرضية فإن هذا لا يعتبر تغيباً، وكلما زاد التغيب كلما أثر ذلك على الأداء وفعاليتها.

¹ منصور صالح الصافي، الأداء الوظيفي وتطوير قدرات الموظف، مجلة الدبلوماسية، السعودية، معهد الدراسات الدبلوماسية بوزارة الخارجية السعودية، العدد 19 ديسمبر، 1997، ص 113

² سعاد نابغرنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، عمان، 2004، ص 377

ثانياً: تقييم الأداء

1- مفهوم تقييم الأداء

- هناك عدة تعاريف لتقييم الاداء الوظيفي ، نذكر منها:
- -"هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود الموظفين بشكل منصف وعادل، لتجرى مكافاتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم¹.
- -"يقصد بتقييم الأداء الوظيفي قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجر
- -"تقييم الأداء هو التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء ووظائف ذات مستوى أعلى²
- ويرى "هودجيتس": "أن تقييم الأداء يشمل على عملية منتظمة لتقييم ووصف السلوك المتصل بالعمل".
- ويعرف أيضا تقييم الأداء: "هو التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء ووظائف ذات مستوى أعلى"³.

2: فوائد تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية، التي لا غنى عنها، نظراً للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سلمية تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، وبعيدة عن التحيز والمحسوبية. وفيما يلي عرضاً لأهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها

1.2. رفع الروح المعنوية للعاملين :

إن جو من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، وأن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم، كما أن اعتماد الترقية والعلاوات والتقدم على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة. كل ذلك يدفع الفرد

¹ زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 87 .

² توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء (مدخل جديد لعالم جديد)، دار النهضة العربية، 1999، ص 55.

³ عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد العاملين، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، د.س، ص 13.

الفصل الثالث: الأداء وتقييم الأداء

من أن يقدم على العمل راضياً باستعداد وجداني وما الروح المعنوية إلا ذلك الاستعداد الوجداني نحو العمل والذي يساعد العاملين على زيادة الإنتاج وإجادته.

أ - إشعار العاملين بمسئولياتهم:

إذ عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسئوليته تجاه نفسه والعمل معاً، وسوف يبذل أقصى جهده وطاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.¹

ب - وسيلة لضمان عدالة المعاملة:

حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء، أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة، أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين، كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت.

ت - الرقابة على الرؤساء:

إذ أن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين، ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة من قبل رؤسائهم.

ث - استمرار الرقابة والإشراف:

إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيه باستمرار ليكون حكمهم قائماً على أسس موضوعية.

ج - تقييم سياسات الاختيار والتدريب:

حيث تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء، فإذا دلت نماذج التقييم على معدلات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، يعتبر هذا دليلاً على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين

¹ الهيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003، ص 215

الفصل الثالث: الأداء وتقييم الأداء

وتعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها وذلك لتحديد الثغرات، والعمل على تلافيتها في المناهج والبرامج التدريبية المنوي تنفيذها مستقبلاً.¹ بالاضافة الي الفوائد السابقة هناك فوائد أخرى .

ح- -توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية: عن أداء كل من يعمل في المنظمة؛ حيث يعرف الفرد من خلالها حقيقة أدائه بإيجابياته وسلبياته، وبسبب معرفته المسبقة بأن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذهالنتائج، يتوقّع أن يتولد لديه في هذه الحالة دافع ورغبة لتطوير أدائه وتحسينه، سواء عن طريق الذات، أو عن طريق برامج التعلم والتدريب المستمرين، التي تعدها إدارة الموارد البشرية في المنظمة²

3 أهداف تقييم الأداء:

تعددت رؤى الباحثين حول الهدف من عملية تقييم الأداء فيرى (باركنسون) أن أهداف تقييم الأداء هي العدالة والدقة في المكافآت والدقة في الترقيات وتوفير نظام اتصالي ذو اتجاهي ن، بينما أضاف (جيل و لوشر) أهدافاً أخرى لتقييم الأداء وهي:

- ✓ تحديد الاحتياجات الخاصة.
- ✓ المساعدة في تحسين مستوى الأداء الحالي.
- ✓ تقييم مستوى الأداء الماضي.
- ✓ تحديد الأهداف الخاصة للأداء.
- ✓ تقديم تغذية عكسية للعاملين عن مستوى أدائهم.
- ✓ المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.
- ✓ المساعدة في تخطيط القوى والموارد البشرية .³

4.معايير تقييم الأداء

يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة يستند إليها، في الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للعاملين، والمعايير نوعان :

¹ مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 1998 ، ص 240.

² مهدي حسن زويلف مرجع نفسه ، ص 241

³ موسي خليل ، الإدارة المعاصرة ، بيروت ، لبنان ، دار النشر، ط1 ، 2006 ، ص 106

الفصل الثالث: الأداء وتقييم الأداء

1.4. العناصر: وتشمل الصفات التي يجب أن يتحل بها الفرد في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة، كالإخلاص، المواظبة في العمل، التعاون..... يتضح من هذا التعريف أن العناصر نوعان:

أ- عناصر تتعلق بشخصية الفرد: كالقابلية، الاستعداد، المهارات، القيم، القدرات، الاهتمامات...، حيث تتعلق كل العناصر بالصفات الشخصية للفرد، وهي عناصر غير قابلة للقياس والتقييم لأنها صفات غير ملموسة ولا يمكن تتبعها وملاحظتها.

ب- عناصر تتعلق بسلوك الفرد أثناء بالوظيفة: وهي عناصر يمكن ملاحظتها وقياسها، كالقدرة على اتخاذ القرارات، احترام مواعيد العمل الرسمية، القدرة على حل المشكلات، التفويض، التخطيط، العلاقات الشخصية، القيادة، الحضور، تحديد الأولويات، المهارات الإدارية، الاتصالات الشفوية. ويتم تحديد واختيار هذه العناصر انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها من عملية وصف وتحليل الوظيفة، حيث تسمح هذه العملية بتبيان مهام ومسؤوليات كل وظيفة، مع تحديد الصفات الواجب توافرها في الشخص شاغل الوظيفة، والتي تمثل صفات وأداء العامل الكفاء ذو السلوك السليم في العمل، فهي بالتالي تمثل مرجعاً يستند إليه عند قياس وتقييم كفاءة وسلوك الفرد شاغل الوظيفة.¹

2. معدلات الأداء (النتائج): تتعلق معدلات الأداء بالنتائج المحققة من طرف الفرد على مستوى الوظيفة، ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال أربعة عوامل:

أ. الكمية: حجم ما تم انجازه مقارنة بما كان متوقعاً.

ب- النوعية: ما هي نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المتوقعة، والعلاقة الموجودة بين الكمية والنوعية.

ت- الوقت: مدى انجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد، وإن كان هناك تأخير في الانجاز يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذا التأخير، هل هو سبب يعود للعامل أم إلى سوء في التخطيط والإدارة.

ث- التكلفة: معرفة تكلفة تحقيق النتائج، والانحراف الناتج عند مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المستهدفة.

وتجدر الإشارة إلى أن معدلات الأداء قد طبقت في البداية في الأعمال الإنتاجية وأعمال المبيعات، أين يتم وضع معدلات الأداء في شكل كمية إنتاج، أو رقم مبيعات معين يجب تحقيقه، ولكن مع الزمن انتقل

¹البرادعي، بسيوني، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر 2008، ص 204

الفصل الثالث: الأداء وتقييم الأداء

تطبيق معدلات الأداء إلى الوظائف الإدارية والإشرافية، أين أصبح التقييم ينصب على نتائج الأداء، فعلى سبيل المثال أصبح معيار النجاح في عمل المدير يحدد انطلاقاً من النتائج التي تحققها على المستوى الكلي للمؤسسة، أي من خلال حصة المؤسسة، سمعتها في السوق، حالة العاملين المعنية.... وتعتبر أكثر نتائج التقييم دقة تلك التي تركز على العوامل التي يمكن ملاحظتها مثل سلوك العاملين أثناء العمل والنتائج التي يحققها ، ومن الممكن أن تكون العوامل الشخصية عناصر مهمة وأساسية في مدى فعالية أداء العامل خاصة التفاعل مع الآخرين، ولكن يجب تقييم هذه العوامل بحذر وتحفظ بسبب صعوبة تقييمها موضوعياً.¹

5. أنواع تقييم الأداء.

ان استراتيجية تقييم الأداء تختلف من مؤسسة الى أخرى، الا ان أغلب المختصين أجمعوا على وجود نوعين لتقييم الأداء بالنظر الى مواعيد إجراء عملية التقييم هما¹:

1.5. التقييم الرسمي: ويقصد به ذلك التقييم الذي يقوم به الرؤساء او المشرفون المباشرون في وقت معين او محدد و خلال فترة زمنية محددة غالباً ما يكون مرة واحدة او مرتين في السنة، وبشكل دوري، كما يعتمد هذا النوع كأساس لعملية تقييم أداء الأفراد ويمكن من الحكم على أدائه خلال فترة زمنية محددة. مما يلاحظ في هذا النوع من التقييم و تحديده لفترة الزمنية التي تكون غالباً معروفة لدى كافة الموظفين، حيث ان من المتعارف عليه بالنسبة لفترة حدوث التقييم سنة كاملة، ألا أن تقييم . أداء الأفراد قد يحدث شهرياً او يومياً او حتى خلال ساعات، خاصة في الحالات التي تفرض على المسؤولين المباشرين مراقبة دائمة لأداء الموظفين

2.5. التقييم غير الرسمي: ويقصد به ذلك التقييم . الذي يعده الرؤساء او المشرفون وقت الحاجة إليه وفي غير الاوقات الرسمية المحددة لتقييم ،مثلاً في حالة تجاوز أحد الموظفين المعايير الموضوعية في التقييم الرسمي، فإنه يطلب حصة تقييم . غير رسمي لإثبات هذه الحقيقة ،وغالباً ما يستخدم هذا النوع لأغراض التغذية العكسية، حيث باستطاعة المدراء مراجعة تقييم . أداء الأفراد بشكل غير رسمي وفجائي من خلال فتح أبواب نقاش الأداء مع الأفراد ومساعدتهم على إزالة الحواجز ومشاكل الأداء، ومن خلال إيجاد الحلول الناجحة التي تساعده على تحسين الأداء بصورة مستمرة.²

¹ البرادعي ، بسيوني ، مرجع سابق ص 206

¹ نجم الدين عبد الله العزاوي، عباس حسيب جواد ،الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية، الأردن، دار اليازوري العملية لمنشر والتوزيع، 2010، ص. 368 - 369.

6. طرق تقييم الأداء

يمكن تقسيم طرق تقييم الأداء إلى مجموعتين هما:

1.6 طرق التقييم التقليدية: هي الطرق التي تعتمد على أحكام المقيمين سواء المشرف المباشر أو

الإدارة، ومن هذه الطرق التقليدية التي يمكن الاستفادة منها في وضع مقاييس تقييم الأداء وكما يلي:

أ- **طريقة الترتيب البسيط:** تعد هذه الطريقة من أقدم طرق تقييم الأداء وتعتمد على ترتيب الأفراد العاملين

بالتسلسل، حيث يقوم المقيم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويبدأ المقيم باختيار أفضل الموظفين أداء

وذكر اسمه في أعلى القائمة ثم اختيار أسوأ العاملين أداء مع ذكر اسمه في أسفل القائمة. ومما يؤخذ

على هذه الطريقة هو صعوبة معرفة من يكون بين هؤلاء الأفضل، كما تبدو سلبية هذه الطريقة في

احتمال التحيز من قبل المقيم في عملية الترتيب. ومن مزاياها سهولة استخدام هذه الطريقة وتوضيحها

للأفراد العاملين ويصلح استخدامها في المنظمات الصغيرة الحجم.

ب- **طريقة المقارنة المزدوجة:** بموجب هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد

العاملين الذين يخضعون هم أيضا للتقييم في المجموعة نفسها. فمثلا إذا كان هناك خمسة أفراد فإنه

سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني والثالث والرابع والخامس، أي يجب مقارنة كل موظف بكل موظف في

المنظمة وتسجيل عدد المرات التي يتميز كل منهم فيها حتى يتم معرفة من هو الأفضل.

ت- **طريقة التدرج:** وفقا لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة

للأداء، فقد تكون هناك تصنيفات كالاتي: الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، والأداء المتميز.

ووضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم، ومن ثم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات

المحددة مسبقا حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه.¹

ث- **طريقة التدرج البياني:** تعتبر هذه الطريقة الأكثر شيوعا والتي تعتمد صفات محددة في المقارنة وفي

تقييم العاملين ويقاس أداء الموظف وفق معايير محددة أي تحديد الصفات التي بموجبها يتم تقييم

العاملين مثل نوعية الأداء وكمية الأداء ومن ثم يتم تحديد أوزان للتقديرات بالتدرج وبالتالي:

ج- 1-ضعيف، 2-مقبول، 3-جيد، 4-جيد جدا، 5-ممتاز .

¹ سعد بحيري وآخرون: اتجاهات الرؤساء التنفيذيين نحو نظام تقييم أداء العاملين بالجهاز الحكومي، مجلة الإدارة العامة،

الفصل الثالث: الأداء وتقييم الأداء

- ح- ثم يتم تصميم جدول يبين الصفات موضع التقييم والحقول للموظفين المطلوب تقييمهم. وعليه يتم تجميع درجات كل فرد لكل صفة من هذه الصفات، ويستخدم الشخص القائم بالتقييم من إجراء المقارنة بين الأفراد بالاعتماد على الدرجة النهائية التي يحصل عليها كل منهم.
- خ- **طريقة قوائم المراجعة:** إن هذه الطريقة تستخدم مجموعة من الصفات والسلوكيات وكذلك المواصفات المطلوبة للعمل. وعلى المقيم أن يؤشر أو يختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين. ويكون تأشير المقيم إما نعم أو لا. وعند إتمام قوائم المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها وتحديد الدرجات لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها¹
- د- **طريقة المراجعة الميدانية:** تتطلب هذه الطريقة قيام ممثل عن إدارة الموارد البشرية بإجراء مقابلات ميدانية لمدراء الإدارات العاملة في المنظمة للاستفسار عن أداء العاملين ومناقشتهم، وأخذ البيانات والمعلومات التفصيلية على أن يعد قائمة بالعاملين، ويتم ترتيبهم حسب أدائهم، ويعرضها على المدراء لمراجعتها وإدخال تعديلات عليها. ومن فوائد هذه الطريقة أأ تتوخى الحيادية في تقييم العاملين من قبل إدارة الموارد البشرية، إلا أن تدخل إدارة الموارد البشرية في تقييم العاملين قد يثير حفيظة المدراء والمشرفين إلى جانب استغراق هذه الطريقة زمنا طويلا.
- ذ- **طريقة الاختيار الإجباري:** الهدف الأساسي من استخدام هذه الطريقة هو تقليل عامل التحيز الشخصي عن طريق إيجاد نظام يقوم بتزويد المقيم بمجموعة من عوامل التقييم ويطلب منه إعادة ترتيبها حسب تناسبها مع الإدارة والتي على العامل إظهارها. وهذه التقييمات للصفات تجمع من قبل إدارة الموارد البشرية وتعطي لها درجات أو أوزان حيث تكون سرية وغير معروفة للمقيم وهذا بدوره من مميزات هذه الطريقة.
- ر- **طريقة المواقف الحرجة:** تعد هذه الطريقة من الطرق التي تم تطويرها في فترة متأخرة، وبموجب هذه الطريقة يحتفظ الرئيس المباشر بسجل يطلق عليه الأداء حيث تدون فيه الوقائع أو الأحداث الجوهرية التي تواجه الفرد في عمله وكيفية سلوكه. يقوم الرئيس المباشر بمسك سجل كل مرؤوس يضم جزأين أحدهما يمثل نقاط القوة والآخر يمثل نقاط الضعف. ويدون بصورة دورية جميع البيانات المتعلقة بأداء

¹ إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل، الاردن، ط2، 2003، ص256

الفصل الثالث: الأداء وتقييم الأداء

الفرد سواء كانت هذه المواقف لصالحه أو لضره. هذا يتوفر للرئيس الحكم السليم على كل فرد وفقا للعوامل المذكورة في سجل أدائه.¹

ز - **طريقة المقالة:** وفقا لهذه الطريقة يقوم المقيم بكتابة تقارير تفصيلية يصف فيها إنجازات وأداء العاملين بطريقة إنشائية يختارها على أن يلتزم بمواضيع معينة ككمية ونوعية الإنتاج ومعرفته بالعمل والقدرات ونقاط القوة والضعف في الأداء.

2.6 طرق تقييم الأداء الحديثة: نظرا لأهمية عملية تقييم الأداء للفرد والمنظمة، فلقد تواصلت الجهود في تطوير طرق وأساليب جديدة لتقييم أداء الأفراد 0دفع إلى تقليل درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية، ومن هذه الطرق الحديثة التي تم تطويرها ما يلي:

أ - **طريقة مقياس السلوكية المتدرجة:** تعد هذه الطريقة من الطرق الحديثة المعتمدة على الأداء المتوقع وفقا للصفات السلوكية المحددة على المقياس العمودي المتدرج، حيث أن كل صفة من الصفات السلوكية المرتبطة بالأداء المطلوب تحدد لها درجات ويتم وضع وصف كامل لكل درجة من هذه الدرجات. وعلى ضوء الوصف المحدد يتم تحديد أداء الأفراد العاملين. ويعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة. ويتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف مما يساعد المقيم في ربط تقييماته مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

ب - وتعتمد هذه الطريقة على تصميم مقياس يتكون من سلسلة من المقاييس الفرعية العمودية من (5-10) مقاييس، حيث أن كل مقياس عمودي يتضمن صفة مهمة تعكس متطلبات إنجاز العمل بحيث يوفر للمقيم دليل لتحديد موقع الفرد فيه.

ت - **طريقة التقييم السري:** وفقا لهذه الطريقة تتبع المنظمات في تقييم أداء العاملين عن طريق تقييم كل فرد عامل في المنظمة من قبل الرئيس المباشر وزميله في العمل ومرووسيه ثم تصميم نماذج تحتوي على أسئلة يطلب الإجابة عليها حول أداء العامل من قبل الرئيس المباشر ومرووسيه وزملائه، ويطلب من كل طرف يقيم العامل أن يتم العملية بشكل سري بتعبئة النماذج دون إطلاع الغير. ومن بعد يتم اختيار العناصر والصفات موضع التقييم بمعرفة القائمين على التقييم، ثم يتم إحاطة كل مشترك في عملية التقييم بنتائجها.

يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، وهاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، دار الواروق، الأردن، 2006،

¹ ص ص 240 ، 248

الفصل الثالث: الأداء وتقييم الأداء

ث - طريقة مقياس الملاحظات السلوكية: طور هذا المقياس لتلافي العيوب والمآخذ المترتبة على طريقة المقياس السلوكية المتدرج، ولا يختلف هذا المقياس عن المقياس السابق إلا في أن المقيم بملاحظته لسلوك الأفراد العاملين يرتبهم على (5) خمسة أوزان لكل بعد سلوكي خاص بالعمل .

ج - ويميز هذه الطريقة عن سابقتها فقط أا تركز على السلوك الملاحظ أي تتم ملاحظة السلوك بدلا من السلوك المتوقع.

ح - طريقة الإدارة بالأهداف: انتشر حديثا استخدام هذه الطريقة وبشكل خاص إثر العيوب والانتقادات التي وجهت لأساليب التقييم السالفة الذكر . فهذه الفلسفة الإدارية اقترحها المفكر الأمريكي "بيتر دراكر" "Peter Drucker" سنة 1957م . وتعرف الإدارة بالأهداف على أا "عملية اجتماع الرئيس مع مرؤوسيه في بداية المشروع أو فترة العمل والاتفاق على النتائج التي ينبغي إنجازها بحيث تتبثق الأهداف من معدلات الأداء". فإذا ما تدنى مستوى الأداء الفعلي من المعدل المطلوب عندئذ يوضع هدف لإعادة الأداء إلى ما يجب أن يكون عليه¹

7 معوقات تقييم الأداء

- ✓ إن عملية تقييم الأداء ليست عملية سهلة بل عملية معقدة ولذلك يجبل التخطيط السليم لكي نحصل على النتائج المرجوة، ومن بين الصعوبات في تقييم الأداء ما يلي:
- ✓ تأثر المقوم ببعض صفات وخصائص الموظف المراد تقويمه، مما يؤدي إلى أن يحسب المقوم هذه الخاصية على باقي الخصائص.
- ✓ الميل إلى التعامل أو التشدد، أي أن بعض الرؤساء يميلون إلى إعطاء درجة عالية وذلك إرضاء لمرؤوسيه أو للفائز أو إعطاء درجات متدنية في التقويم نتيجة الغرور.
- ✓ اعتبار التقييم وسيلة لتقدير الترقية ومنح المكافآت فقط، دون النظر إلى دورة في الكشف عن مجالات وأولويات تحسين الأداء.
- ✓ التحيزات الشخصية أي أن يميل بعض المقومين إلى الانجذاب نحو أفراد معينين والنفور من بعض الأفراد، متأثرين بعوامل أخرى كالدين والجنس.
- ✓ التقييم العشوائي، حيث يقوم لمقوم بإعطاء تقييمات عشوائية وذلك لإبعاد شبهة التحيز.
- ✓ عدم وجود الخبرة في عملية التقييم للجهل بها، وبالتالي لا بد من التعريف بها وتقديم تفسيرات عنها، والدفع للمشاركة دون خوف.
- ✓ فصل عملية التقييم عن باقي عناصر الإدارة، وإعتبارها هدفا في حد ذاتها.
- ✓ بعض العوامل كالأقدمية والسن تؤدي إلى المقوم باحترام الشخص مما يؤدي إلى الخروج عن نظام التقييم.²

¹ . يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل ، مرجع سابق ص ص 249 254 .

²حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية ،1996ص 65.

الفصل الثالث: الأداء وتقييم الأداء

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل أن نشير إلى الأهمية البالغة للأداء , فالأداء الوظيفي يلعب دورا كبيرا في شتى مجالات العمل داخل المؤسسة قاطبة سواء أكانت صناعية او خدمية او حكومية , لان نتائجه تعكس مستويات أداء الأفراد و كفاءة كل من يعمل في المنظمة فتساعد على معرفة حقيقة الأداء بإيجابياته و سلبياته , و هذه المعرفة تمثل الأساس الذي يقوم عليه تطوير و تحسين الأداء الوظيفي

الفصل الرابع

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد :

أصبحت الدراسات و الأبحاث الاجتماعية بمختلف مجالاتها لا تكتفي بمجرد التفسيرات النظرية بل هي الأخرى تسعى إلى التقرب من الواقع الاجتماعي، و ذلك بإجراء دراسات ميدانية لتحقيق الكثير من النتائج و الأهداف للوصول إلى الحقائق التي تفسر الواقع الاجتماعي.

حيث تظهر حاليا النتائج الكثيرة التي بلغت الدراسات الاجتماعية في الدول المتقدمة نظرا لتقدم الأساليب البحث العلمي و لا يكون ذلك إلا بالنزول إلى الميدان و هو الجانب المهم للدراسة مع الاعتماد على الجانب النظري الذي يساعد على التوفيق و التكامل المنهجي لدراسته بان يربط بين التصور النظري و الواقع الميداني لاستخلاص النتائج الجيدة.

اولا: مجال الدراسة

1 -المجال المكاني:

1.1.لمحة تاريخية عن المؤسسة:

اجريت دراستنا في مؤسسة مومن لإنتاج السميد (مؤسسة المرجان) و هي مؤسسة غنية عن التعريف فهي تعتبر أكبر ممول لمادة السميد بأنواعه و مادة الطحين أيضا في مدينة بئر العاتر حيث تقع هذه المؤسسة في الطريق الوطني رقم 16 مدينة بئر العاتر ولاية تبسة و تعتبر من انجح المؤسسات الخاصة في هذا المجال في الولاية حيث تم افتتاح هذه المؤسسة سنة 1988 و بعد النجاح الذي لاقته تم افتتاح عدة فروع في المدينة و في مدن أخرى و تعدت حتى لولايات أخرى مثل ولاية ورقلة .

2.1.الهيكل التنظيمي :

يعتبر الهيكل المنظم لجميع العمليات داخل مؤسسة مومن لإنتاج السميد (المرجان) وهو موضح بعدة مصالح تتمثل في :

مصلحة الإدارة العامة تعتبر مصلحة الإدارة العامة ركيزة من الركائز الأساسية للمؤسسة و تتمثل في الإدارة اي المسير الخاص بهذه المؤسسة و تتكون من مصلحة الإدارة المالية و تسيير المستخدمين و مصلحة الوسائل العامة

-مصلحة الإدارة المالية و تسيير المستخدمين :والتي ينبثق منها كل من:

مصلحة التسويق:تقوم بتسويق و تصدير و توزيع المنتوجات حتى تشهر لمنتجاتها.

المصلحة التجارية :و تتكون من ثلاث مصالح أساسية وهي:

مكتبالمصلحة التجارية

تسيير المستخدمين : هي ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات و علاقاتهم داخل المؤسسة حيث أنها تتكفل بمسيرتهم في إطار تنظيمي و تتابع كل عامل منذ دخوله المؤسسة إلى غاية خروجه.

الصندوق :يهتم بجميع المعاملات المالية التي تحدث أثناء عملية تسويق و بيع كل ما تنتجه المؤسسة

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

مصلحة الوسائل العامة :و تتكون من:

المخزن :حيث فيه يتم وضع كافة ما أنتجته المؤسسة بداعي تخزينه في انتظار تسويقه

المصلحة التقنية :وهذه المصلحة يندرج تحتها كل من :

المربآب : و هنالك يتم وضع الات الانتاج القديمة أو الات الصيانة

مصلحة الصيانة : تهتم هذه المصلحة بتصليح جميع الاعطال التي تصيب الآلات الخاصة بالإنتاج

2 . المجال الزمني:

بدأت الدراسة الميدانية بمؤسسة مومن لإنتاج السميد (المرجان الذهبي) في 2022/02/03 وانتهت في 2022/02/06 اين قمنا بالتعرف عن قرب على مختلف مصالح المؤسسة وسير العمل بها ومقابلة مع مسؤولي المؤسسة، خاصة مديرها وذلك من أجل التصريح لإجراء هذه الدراسة وكذا تقديم بعض المعلومات المتعلقة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتعدادها البشري وكل المعلومات والبيانات التي من شأنها أن تخدم هذه الدراسة هذا كمرحلة أولية.

وفي مرحلة ثانية وذلك من يوم 2022 /05/11 إلى 2022/05/15 بعد استكمال الجزء النظري و التعديل على استمارة البحث و الحصول عليها في شكلها النهائي تم الرجوع الى المؤسسة من أجل إعطاء الاستمارات إلى الموظف من أجل الحصول على المعلومات اللازمة لاستكمال دراستنا . و لم يكن تطبيق الاستمارات عن طريق توزيعها و لكن عن طريق مقابلتهم إما فرديا أو جماعيا حتى يتسنى لنا التعرف أكثر عن المبحوثين و توضيح أي سؤال لا يفهمه المبحوثين (الموظف) .

3 -المجال البشري:

يقدر عدد الموظف بمؤسسة المرجان بـ 50 عامل

ثانيا: عينة الدراسة:

1 -تعريف العينة:

العينة عبارة عن مجموعة من المفردات تؤخذ من مجتمع البحث، يقوم الباحث باختيارها بهدف جمع البيانات الخاصة ببحثه، و عادة ما يلجأ الباحث الى الاعتماد على طريقة العينة في جمع البيانات عندما

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

يجد نفسه غير قادر على القيام بدراسة شاملة لجميع مفردات البحث، فيكتفي بعدد قليل من تلك المفردات في حدود الوقت و الجهد و الإمكانيات المتاحة، و يجب ان تكون هذه العينة ممثلة للمجتمع الأصلي و ان يعطى لأفراد المجتمع المدروس فرصا متساوية في الاختيار.

كما يقصد بها أيضا "عدد الظواهر التي لها خواص مشتركة و التي تكون جزءا من المجتمع الإحصائي بحيث تكون العينة ممثلة للمجتمع الأصلي تمثيلا صادقا

2 -اختيار نوع العينة:

إن المجتمع الأصلي لدراستنا الحالية يتكون من 50 عاملا بموجب الموضوع الدراسة طبقنا عليها المسح الشامل لجميع الموظف و كانت العينة 50 عاملا، و ذلك نظرا لحجم المؤسسة و صغرها. و الذي يقصد به ذلك النوع من الدراسات التي يتم بواسطتها تطبيق أداة الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة أو عينة كبيرة منهم و ذلك لقصد وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها و درجة وجودها فقط دون أن يتجاوز ذلك دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب¹

ثالثا: منهج الدراسة.

قصد الوصول إلى معرفة لعناصر إشكاليتنا، واثبات صحة الفرضيات أو نفيها، اعتمدنا على منهج المسح الاجتماعي: فهو دراسة عملية علمية للظواهر الاجتماعية الموجودة في جماعة معينة وفي مكان معين. إنه ينصب على الظواهر الحالية، ويتناول أشياء موجودة بالفعل وقت إجراء المسح وليست في فترة ماضية، وأخيرا يسعى إلى تعميم النتائج للاستفادة منها في وضع الخطط والبرامج لإجراء الإصلاح الاجتماعي .

ويستخدم استمارات مقننة للحصول على البيانات من عدد كبير من المبحوثين من مجتمع الدراسة. "ويعتبر المسح الاجتماعي من أكثر الأساليب انتشارا في دراسة الظواهر الاجتماعية، وهو يدخل ضمن الدراسات الوصفية²

¹ - ماجد محمد الخياط، أساسيات البحوث الكمية و النوعية في العلوم الاجتماعية، ط1، الراية، الأردن، عمان، 2009، ص

² - سلاطنية بلفاسم، المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية. ط1. دار الفجر. القاهرة. 2014 ص 87

رابعاً: أدوات جمع البيانات

تعتبر أدوات جمع البيانات الوسيلة الأساسية للحصول على الحقائق التي يسعى الباحث للوصول إليها باعتبارها من أهم المراحل الهامة التي تتطلب العناية الخاصة، حيث أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض علينا نوع الأدوات المناسبة لذلك. و على هذا الأساس فقد اعتمدنا في دراستنا على الأدوات المنهجية التالية:

1. الملاحظة:

تعرف بأنها " توجيه الحواس و الانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر من أجل الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جيدة عن تلك الظاهر أو الظواهر، و هي أول ما يستخدمه الباحث لأنها تمثل المرحلة الأولى من مراحل المنهج العلمي، و ربما هي أقدم و تفيد هذه الطريقة في ملاحظة الطرق في جمع البيانات خاصة في العلوم الإنسانية و الاجتماعية¹ و تفيد هذه الطريقة في ملاحظة سلوك الأفراد ملاحظة واقعية أثناء الدراسة الاستطلاعية و قد ساعدتنا هذه الوسيلة في التعرف عن كثب على ميدان الدراسة قد تم استخدام الملاحظة ميدانيا في المجالات التالية:

- ✓ التعرف على جماعات العمل و خاصة تلك التي تمثل عينة البحث
- ✓ ملاحظة طبيعة العمل الذي يمارسونه.
- ✓ مراقبة سلوك الأفراد أثناء تقديم الاستبيان هم يقومون بالمهام المسندة إليهم.

2. الاستمارة:

تعد الاستمارة وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات و تسمى أيضا الاستبيان أو الاستقصاء، وهذه الكلمات جميعها تشير إلى وسيلة واحدة لجمع البيانات قوامها الاعتماد على مجموعة من الأسئلة مصاغة بشكل جيد بهدف جمع بيانات حول موضوع معين، يتم طرحها وتسليمها للمبحوثين تمهيدا للحصول على أجوبة، وتعرف استمارة البحث على أنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكل أو موقف ويتم تنفيذ الاستمارة أما عن طريق المقابلة الشخصية، أو أن ترسل إلى المبحوث عن طريق البريد.²

¹ - على غربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة سيرتا كوبي، قسنطينة، 2005، ص124

² - على غربي، المرجع السابق ص 124

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

بعد تجريب الاستمارة وإجراء التعديلات اللازمة انطلاقاً من إجابات المفردات التي تم تجريب الاستمارة عليها، تمت صياغة الاستمارة في شكلها النهائي و قد اشتملت الاستمارة المعتمدة في دراستنا على 29 سؤالاً، حاولنا من خلالها الكشف عن السمات العقلية و الاجتماعية و الانفعالية للقائد و مدى تأثيرها على الاداء الوظيفي للعاملين، وقد احتوت هذه الاستمارة على أسئلة مغلقة، و ذلك لتوجيه المبحوث نحو الإجابة المحددة، و قد شملت الاستمارة على أربعة محاور نذكرها كما يلي:

المحور الأول: و يشمل البيانات العامة للمبحوثين و ذلك لمعرفة خصائص العينة و يحتوي على 4 أسئلة من 01 إلى 4

المحور الثاني: و يشمل بيانات حول السمات العقلية و تأثيرها على الأداء و يشمل 8 أسئلة من 5 إلى 13

المحور الثالث: و يشمل بيانات حول السمات الاجتماعية و تأثيرها على الأداء و يشمل 9 أسئلة من 14 إلى 22

المحور الرابع و يشمل بيانات حول السمات الانفعالية و تأثيرها على أداء الموظف و يشمل 7 أسئلة من 23 إلى 29

خلاصة الفصل

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل توضيح مجالات الدراسة الثلاثة مع التطرق إلى نبذة عن مؤسسة المرجان لإنتاج السميد و هيكلها التنظيم مع التطرق إلى عينة الدراسة من مفهومها إلى اختيار العينة، إضافة إلى المنهج المستخدم، وأدوات جمع البيانات المعتمدة من ملاحظة واستمارة استبيان، و قد ساعدتنا هذه العناصر بشدة و كانت بمثابة جسر عبور إلى المراحل الاخير من البحث الميداني والمتمثلة في مرحلة تحليل وتفسير بيانات الدراسة ومن تم الحصول أو التوصل إلى نتائج صادقة وإجابات مقنعة لأسئلة الدراسة

الفصل الخامس

تحليل البيانات ونتائج الدراسة

تمهيد

سوف نتعرض في هذا الفصل إلى عرض و تحليل المعطيات التي جمعت من مؤسسة المرجان لإنتاج السميد ببئر العائر حول جملة من المسائل المتعلقة بموضوع الدراسة و متغيريه التابع والمستقل شخصية القائد و الأداء.

و لتحقيق هذا المسعى اعتمدنا في هذا الجانب على تفرغ وتحليل البيانات و حساب النسب المئوية لتفسير و تحليل الواقع المدروس و لقد تدرجنا في هذا الفصل من عرض البيانات الشخصية ثم بيانات السمات العقلية و السمات الاجتماعية و بعد ذلك السمات الانفعالية .

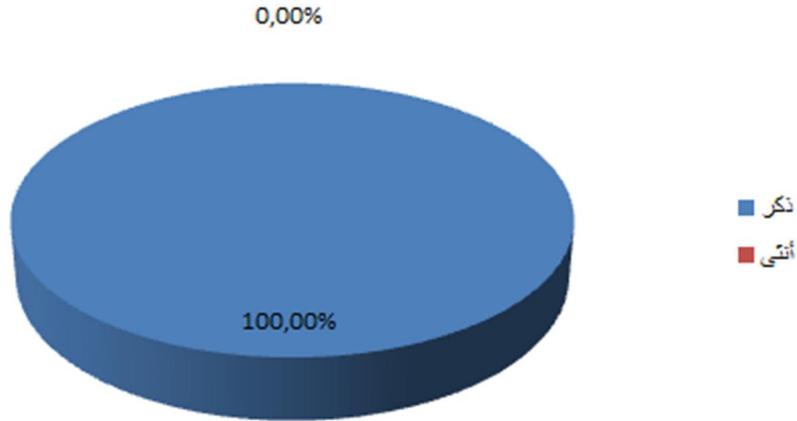
أولاً- عرض و تحليل البيانات

1-البيانات الشخصية:

جدول رقم 1: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	50	%100
انثى	0	%0
المجموع	50	%100

شكل رقم 1: توزيع أفراد العينة حسب الجنس



يتضح من الجدول رقم 1 ان نسبة الذكور في أفراد عينة البحث تمثل نسبة 100%، في حين تمثل نسبة الإناث 00% ، و هذا ما يؤكد اجتذاب مؤسسة مومن لإنتاج السميد للعنصر الذكوري ذلك لان مهنة انتاج السميد تتناسب مع طبيعة الرجل .

ومن خلال قراءتنا لنتائج هذا الجدول فإن تفسير هذا الحضور القوي للعنصر الذكوري في هذه المؤسسة يعود إلى مجموعة من العوامل نذكر من بينها:

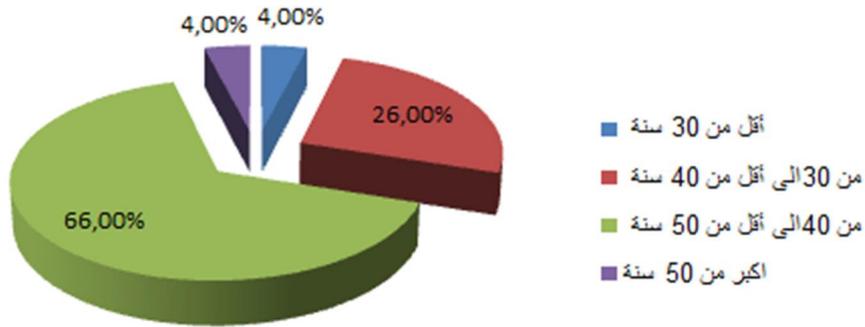
- طبيعة الخدمات التي تقدمها المؤسسة لأن مهنة انتاج السميد هي من المهن التي تتناسب مع الذكور، وذلك لأنها تتطلب جهد بدني كبير للتعامل مع مختلف الآلات الكبيرة و بيئة العمل الصعبة و الشاقة .

الفصل الخامس: تحليل البيانات ونتائج الدراسة

جدول رقم 2: توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	2	4%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	13	26%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	33	66%
أكبر من 50 سنة	2	4%
المجموع	50	100%

شكل رقم 2: توزيع أفراد العينة حسب العمر



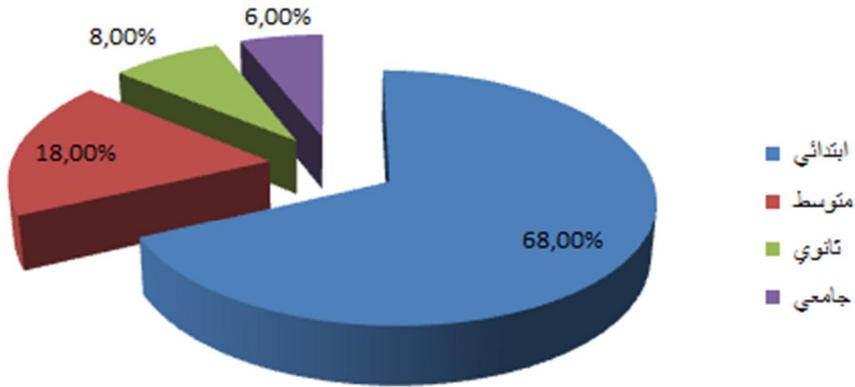
يبين الجدول رقم 2 مختلف الفئات العمرية لعينة البحث، و نلاحظ أن أكبر فئة عمرية هي الفئة من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 66% وتليها مباشرة الفئة من 30 إلى أقل من 40 سنة و ذلك بنسبة 26 % و أخيرا تأتي كل من الفئة أقل من 30 سنة و الفئة أكبر من 50 سنة ب نسبة 4 %، و ذلك راجع لسنوات العمل الطويلة بالمؤسسة التي يعملون بها وكذلك لثبات الموظفين في عملهم واستقطاب يد عاملة شابة لكن هذا لا ينفي دور فئة الكهول وما يتمتعون به من خبرة ومخزون للمعلومات.

الفصل الخامس: تحليل البيانات ونتائج الدراسة

جدول رقم 3 : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
ابتدائي	34	68%
متوسط	9	18%
ثانوي	4	8%
جامعي	3	6%
المجموع	50	100%

شكل رقم 3 : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

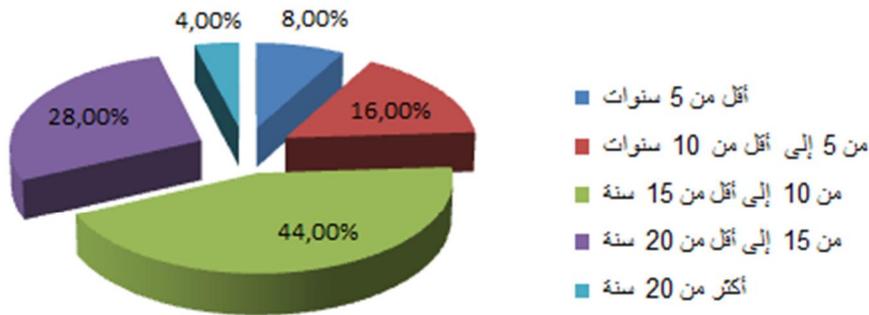


يبين الجدول رقم 3 المستوى التعليمي لعينة البحث، و نلاحظ أن أكبر نسبة هي فئة الابتدائي و ذلك ب نسبة 68 % بفارق كبير عن الفئات الأخرى، و ذلك راجع لطبيعة العمل لان أغلبية الموظف يشتغلون بمصلحة الانتاج و الشحن و ذلك لا يتطلب مستوى متقدم بل يتطلب معرفة بالعمل و استعداد بدني، تليها مباشرة الفئة المحصلة على المستوى المتوسط بنسبة 9% أما فئة المستوى الثانوي فتاتي ثالثا بنسبة 4% و اخيرا فئة المستوى الجامعي ب نسبة 3% وذلك راجع لوجود مناصب تحتاج المستوى والتخصص المناسب مثل مصلحة الإدارة و المالية

جدول 4 : توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

الأقدمية في العمل	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	4	8%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	8	16%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	22	44%
من 15 إلى أقل من 20 سنة	14	28%
أكثر من 20 سنة	2	4%
المجموع	50	100%

شكل 4 : توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل



يبين الجدول رقم 4 الأقدمية في العمل لعينة البحث، و نلاحظ أن 44% من أفراد عينة البحث لها خبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة ثم تأتي فئة الموظف ذات الخبرة من 15 إلى أقل من 20 سنة بنسبة 28% و يليها بنسبة 16% فئة الموظف أصحاب الخبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات و تأتي بعد ذلك إلى الموظف أصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات ب 8% و أخيرا و بنسبة 4% الموظف ذوي الخبرة أكثر من 20 سنة، نلاحظ من خلال هذه النسب أن هنالك تنوع في الخبرات لدى الموظفين في المؤسسة و لكن التركيز الأكبر يكون على أصحاب الخبرات الكبيرة فوق 10 سنوات و أقل من 20 سنة

2 عرض وتحليل البيانات حسب الفرضية الاولى :

تؤثر السمات العقلية بزيادة أداء الموظف في المؤسسة الجزائرية

جدول رقم 5 : يبين مساهمة قدرة القائد على اتخاذ القرارات الملائمة في زيادة الكفاءة في العمل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	38	76%
لا	12	24%
المجموع	50	100%

يتضح من خلال الجدول رقم 5 ان الفئة التي ترى ان قدرة القائد على اتخاذ القرارات الملائمة تزيد من كفاءتهم في العمل تمثل النسبة الأكبر بين الموظف و التي تقدر بنسبة 76 %، أما الفئة التي ترى ان قدرة القائد على اتخاذ القرارات الملائمة لا يؤثر في زيادة كفاءتهم في العمل فتقدر نسبتهم بي 24% فقط .
مما يعني أن قدرة القائد على اتخاذ القرارات الصائبة يزيد من ثقة المرؤوسين في قائدهم وفي قراراته، و هذا راجع بالأصل إلى معرفته الجيدة بالعمل و الظروف المحيطة به ما يدفعهم لزيادة كفاءتهم و اداءهم في العمل .

جدول رقم 6 : يبين مساهمة توجيه القائد للموظف في زيادة اداءهم

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	48	96%
لا	2	4%
المجموع	50	100%

يتضح من خلال الجدول رقم 6 أن الفئة التي ترى ان توجيه القائد لهم يجعلهم يزيدون من اداءهم تمثل النسبة الأكبر و ذلك ب 96 % أما نسبة 4% المتبقية فهي تمثل الفئة من الموظف التي ترى ان توجيه القائد لهم لا يؤثر بزيادة مستوى اداءهم .
و هذا ما يؤكد ان أغلبية الموظف في المؤسسة يريدون قائد يوجههم فهو أكثر شخص معرفة بالعمل و خبايا العمل لذلك هو مطالب بتسييرهم و قيادتهم نحو الأفضل، وزيادة اداءهم هو السبيل الوحيد لتحقيق هذه الأهداف .

الفصل الخامس: تحليل البيانات ونتائج الدراسة

جدول رقم 7 يبين العلاقة بين مساهمة توجيه القائد للموظف في زيادة ادائهم و الأقدمية في العمل

اقل من 5 سنوات		من 5 الى اقل من 10 سنوات		من 10 الى اقل من 15 سنة		من 15 الى اقل من 20 سنة		اكثر من 20 سنة		
التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة	
4	%8	8	%16	22	%44	14	%28	00	%00	نعم
00	%00	00	%00	00	%00	00	%00	2	%4	لا

يتضح من الجدول رقم 7 أن نسبة 94% من الموظف يرون ان توجيه القائد لهم يزيد من أدائهم و تنقسم هذه النسبة بين عدة فئات حسب اقدميتهم في العمل حيث أن الموظف الذين تتراوح خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة نسبتهم 44%، أما الفئة الثانية التي خبرتهم من 15 إلى 20 سنة نسبتهم كانت 28% و كانت نسبة 16% للموظف الذين تتراوح خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات أما الموظف أصحاب الخبرة اقل من 5 سنوات فكانت نسبتهم 8% ، وبالنسبة للموظف الذين يرون أن توجيه القائد لهم لا يؤثر في زيادة ادائهم ف كانت نسبتهم 4% وهم الفئة أصحاب الخبرة أكثر من 20 سنة، و هذا راجع على الأرجح لخبرتهم الكبيرة في العمل حيث أنهم يعرفون جميع خبايا وظائفهم اي انهم لا يحتاجون للتوجيه كي يزيدوا من ادائهم لأنهم من أوائل الموظفين في المؤسسة وكانوا من السابقين في انجاحها .

جدول رقم 8 يبين مساهمة طموح القائد لإنجاح المؤسسة في زيادة أداء الموظف

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	41	%82
لا	9	%18
المجموع	50	%100

يتضح من خلال الجدول رقم 8 أن نسبة 82% من الموظف يرون أن طموح القائد لإنجاح المؤسسة يزيد من أدائهم في العمل، أما الفئة الثانية من الموظف تقول إن طموح القائد لإنجاح المؤسسة لا يؤثر في أدائهم و تقدر نسبتهم ب 18%

إن هذه الإحصائيات تشير إلى أن القائد الطموح قد يؤثر في الموظف و يحفزهم على زيادة الجهد المبذول فالقائد الطموح يريد دائما نجاحا أكثر مما تم تحقيقه سابقا و هذا يعود إيجابا على مستوى أداء الموظف

الفصل الخامس: تحليل البيانات ونتائج الدراسة

جدول رقم 9 يبين ما إذا كانت خبرة القائد تزيد من أداء الموظف

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	40	%80
لا	10	%20
المجموع	50	%100

من خلال الجدول رقم 9 يتضح أن النسبة الأكبر من الموظف و التي تقدر ب 90% ترى أن خبرة القائد عامل مهم في زيادة ادائهم و حسب رأيهم لا يستطيع القائد منعدم الخبرة أن يعرف خبايا العمل اي لا يمكنه التطوير من قدرات الموظف، ولكن القائد ذو الخبرة يعرف كيف يطور من مرؤوسيه و قدراتهم و هذا ما يزيد ادائهم . أما نسبة 10% فترى أن خبرة القائد لا تؤثر في مستوى أدائهم في العمل .

جدول رقم 10 يبين ما إذا كان وضع القائد لخطة العمل تزيد من أداء الموظف

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	45	%90
لا	5	%10
المجموع	50	%100

يتضح من خلال الجدول رقم 10 أن الموظف الذين قالوا إن وضع القائد لخطة عمل تؤثر بالزيادة على أدائهم بلغت نسبتهم 80% و هي النسبة الأكبر. و حسب رأيهم إن وضع القائد للخطة تساعدهم على معرفة طريقة سير عملهم و هذا ما يسهل عليهم العمل و هذا بدوره يقودهم لإكمال عملهم بإتقان اكبر أما الفئة الثانية والتي قالت إن وضع القائد لخطة عمل لا تؤثر على زيادة ادائهم كانت نسبتهم 20% فقط

الفصل الخامس: تحليل البيانات ونتائج الدراسة

جدول رقم 11 يبين مساهمة مرونة القائد في التعامل مع ظروف العمل في زيادة اداء الموظف

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	37	74%
لا	13	26%
المجموع	50	100%

يتضح من خلال الجدول رقم 11 أن فئة من الموظف والتي تقدر نسبتهم ب 74 % يرو أن مرونة القائد في التعامل مع ظروف العمل تشجعهم على زيادة ادائهم، حسب رأيهم إن مرونة القائد تمكنه من التعامل مع جميع المواقف المختلفة أثناء العمل، و هذا ما يخلق لديهم رؤية أوضح للعمل و بالتالي زيادة في أدائهم . أما الفئة الثانية فترى أن مرونة القائد في التعامل مع ظروف العمل لا تؤثر في زيادة ادائهم و قد بلغت نسبتهم 26%

جدول رقم 12 يبين ما إذا كانت المهارات الفكرية للقائد في حل المشكلات الإنتاجية تزيد من أداء الموظف

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	33	66%
لا	17	34%
المجموع	50	100%

يتضح من خلال الجدول رقم 12 أن نسبة 66% من الموظف ترى ان المهارات الفكرية للقائد في حل المشكلات الإنتاجية تؤثر في زيادة ادائهم، و حسب رأيهم إن حل القائد لهذه المشكلات الخاصة بالإنتاجية يسهل من عملهم و ينقص من العقبات التي تؤثر في ادائهم، أما نسبة 34 % من الموظفين قالو أن مهارات القائد الفكرية في حل المشكلات الإنتاجية لا تؤثر في زيادة أدائهم

الفصل الخامس: تحليل البيانات ونتائج الدراسة

جدول رقم 13 يبين ما إذا كانت مسؤولية القائد اتجاه العمل تحفز على زيادة اداء الموظف

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	41	%82
لا	9	%18
المجموع	50	%100

يتضح من الجدول رقم 13 أن نسبة 82% من الموظف ترى ان مسؤولية القائد اتجاه العمل تحفزهم على زيادة ادائهم ، و حسب رأيهم إن شعور القائد بالمسؤولية يزيد من شعورهم بالمسؤولية و الانضباط في العمل و هذا ما ينتج عنه زيادة في الإداء

أما نسبة 18 % من الموظف فقالو أن شعور القائد بالمسؤولية اتجاه العمل لا يزيد من ادائهم حيث أنه لا يؤثر فيهم إهمال القائد أو مسؤوليته بقدر ما تؤثر فيهم نظرتهم للعمل .

2 عرض وتحليل البيانات حسب الفرضية الثانية :

تؤثر السمات الاجتماعية للقائد بزيادة أداء الموظف في المؤسسة

جدول رقم 14 يبين ما إذا كان تشجيع القائد على العمل بروح الفريق يزيد من أداء الموظف

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	40	80%
لا	10	20%
المجموع	50	100%

يتضح من الجدول رقم 14 أن النسبة الأكبر من الموظف والتي تقدر ب 80% ترى ان تشجيع القائد على العمل بروح الفريق يزيد من أدائهم في العمل، و حسب رأيهم فإن العمل كفريق يذلل المهام الصعبة و ينتج عنه مناخ عمل جيد و هذا ما يساهم في زيادة الاداء . انا نسبة 20% فترى ان تشجيع القائد على العمل بروح الفريق لا يؤثر في زيادة ادائهم أي أن هنالك نسبة من الموظف لا تحب العمل ضمن الجماعة أو أن مهامهم لا تتطلب العمل ضمن جماعة .

جدول رقم 15 يبين ما إذا كانت مكافأة القائد للموظف تزيد من أدائهم

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	50	100%
لا	00	00%
المجموع	50	100%

يتضح من الجدول رقم 15 أن نسبة 100% من الموظف يقولون إن مكافئة القائد لهم تزيد من ادائهم و حسب رأيهم فإن المكافأة دلالة على رضا القائد على عملهم و هذا ما يدفعهم و يحفزهم على تقديم المزيد من أجل المؤسسة

الفصل الخامس: تحليل البيانات ونتائج الدراسة

جدول رقم 16 يبين العلاقة بين مساهمة مكافأة القائد للموظف في زيادة الاداء و متغير العمر

اقل من 30 سنة		من 30 إلى أقل من 40 سنة		من 40 إلى أقل من 50 سنة		اكثر من 50 سنة	
التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة
2	4%	13	26%	33	66%	2	4%
00	00%	00	00%	00	00%	00	00%

يتضح من الجدول رقم 16 أن نسبة 100% من الموظف ترى انا مكافئة القائد لهم تزيد من ادائهم و كانت هذه النسبة مقسمة على عدة فئات حسب عمرهم، حيث نرى أن النسبة الأكبر تقدر ب 66 % و كانت للموظف الذين أعمارهم تتراوح من 40 إلى أقل من 50 سنة و نسبة 26% كانت للموظف الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة أما النسبة المئوية فكانت 4% للموظف الذين تتراوح اموظف أقل من 30 سنة و كذلك بنفس النسبة للموظف أكبر من 50 سنة

و موافقة جميع الموظف على أن مكافأة القائد لهم تزيد من ادائهم راجعة إلى أن جميع الفئات العمرية تحتاج إلى مزيد من المال بسبب الغلاء في الأسعار اي انهم مطالبون بتوفير المزيد من المال و كذلك بسبب الراتب الضعيف نوعا ما في المؤسسة يعني المكافأة تمكن الموظف من توفير احتياجاتهم

جدول رقم 17 يبين ما إذا كان تحقيق العدالة في تعامل القائد يزيد من أداء الموظف

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	47	94%
لا	3	6%
المجموع	50	100%

يتضح من الجدول رقم 17 أن الفئة الأكبر من الموظف والتي تقدر بنسبة 94% ترى انا تحقيق العدالة من طرف القائد تساهم في زيادة ادائهم في العمل . و حسب رأيهم فإن إعطاء الموظف حقه من طرف القائد يزيد من رضاه عن العمل و هذا ما يؤثر إيجابيا على مردوده داخل المؤسسة .

و الفئة الأخرى من الموظف ترى ان تحقيق العدالة من طرف القائد لا يؤثر بتاتا على زيادة ادائهم و نسبتهم تقدر فقط ب 6% و يعتبرون أقلية في مجموعة البحث .

الفصل الخامس: تحليل البيانات ونتائج الدراسة

جدول رقم 18 يبين ما إذا كان احترام القائد للموظف يزيد من ادائهم

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	50	%100
لا	..	%00
المجموع	50	%100

يتضح من الجدول رقم 18 أن نسبة 100 % من الموظف يرو أن احترام القائد لهم يزيد من ادائهم في العمل حيث قالو أن احترام القائد لهم يعبر عن اهميتهم في المؤسسة و أنهم مجبرون على انجاحها و هذا ما يدفعهم لزيادة ادائهم.

جدول رقم 19 يبين ما إذا كان توفير القائد لمناخ عمل ملائم يزيد من أداء الموظف

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	46	%92
لا	4	%8
المجموع	50	%100

يتضح من الجدول رقم 19 أن الفئة الأكبر من الموظف و التي تقدر نسبتهم ب %92 ترى أن توفير مناخ عمل ملائم من طرف القائد يشجعهم على زيادة ادائهم، حسب رأيهم إن مناخ العمل الملائم يشعرهم براحة نفسية أكثر و هذا ما يؤدي إلى رضا تام عن العمل و يعني زيادة في الإداء. أما الفئة الثانية ترى ان توفير مناخ عمل من طرق القائد لا يؤثر في زيادة ادائهم فهم يعملون تحت أي ظروف حسب رأيهم .

الفصل الخامس: تحليل البيانات ونتائج الدراسة

جدول رقم 20 يبين ما إذا كان تلبية القائد لحاجيات الموظف تزيد من أدائهم

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	41	82%
لا	9	18%
المجموع	50	100%

يتضح من الجدول رقم 20 أن 82% من نسبة الموظف و هي الفئة الأكبر ترى ان تلبية القائد لحاجياتهم في العمل تزيد من ادائهم . وحسب رأيهم فإن توفير جميع متطلبات العمل من أدوات تجعل العمل أكثر سهولة و هذا ما يؤدي لإنجاز العمل في وقت قصير و بإتقان أكثر . أما نسبة 18% فتري ان تلبية القائد الحاجيات الموظف لا تزيد من الاداء و هذا راجع لخبرتهم اي انهم اعتادوا على جميع ادوات العمل حتى القديمة منها .

جدول رقم 21 يبين ما إذا كان منح القائد الحرية للعاملين في طريقة تأدية العمل تزيد من ادائهم

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	35	70%
لا	15	30%
المجموع	50	100%

يتضح من الجدول رقم 21 ان فئة من الموظفين و التي تقدر نسبتهم ب 70% ترى ان منح القائد لهم الحرية في طريقة تأدية عملهم تزيد من ادائهم، و حسب رأيهم فإن الحرية في طريقة تأدية العمل تساعدهم على العمل بأريحية و أن لكل عامل طريقة يحبذها في أداء عمله تجعله يتقن عمله و يزيد من أدائه . أما الفئة الثانية ترى ان منحهم الحرية في طريقة تأدية عملهم من طرف القائد لا يؤثر في عملهم بتاتا و حسب رأيهم إنه لديهم مهام مطالبون بها و لا تهم طريقة تأديتها و قد بلغت نسبة هذه الفئة 30 %

جدول رقم 22 يبين ما إذا كانت ثقة القائد في الموظف تزيد من أدائهم

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	28	56%
لا	22	44%
المجموع	50	100%

يتضح من الجدول رقم 22 أن الفئة الأكبر من الموظف والتي تقدر ب 56% ترى ان ثقة القائد فيهم تزيد من ادائهم، و حسب رأيهم إن ثقة القائد فيهم تعزز من ثقتهم في أنفسهم و تحفزهم على تقديم الأفضل للمؤسسة من أجل إبراز أنهم محل ثقة .

أما الفئة المتبقية و التي تقدر ب نسبة 44% ف ترى ان ثقة القائد فيهم لا تؤثر في أدائهم في العمل .

جدول رقم 23 يبين ما إذا كان أداء الموظف يزيد عندما يشيد القائد بعملهم

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	41	82%
لا	9	18%
المجموع	50	100%

يتضح من الجدول رقم 23 أن فئة من الموظف و التي تقدر نسبتهم ب 82% ترى انه عندما يشيد القائد ب عملهم يزيد مستوى أدائهم و حسب رأيهم فإنهم يعتبرونها كنوع من أنواع التحفيز المعنوي أي أن الموظف في هذه الحالة تزيد ثقته في عمله و قدراته الإنتاجية و يصبح قادر على تطوير ادائه و ذلك من أجل أن يتحصل على التحفيز المعنوي مرة أخرى .ام الفئة الثانية فتري أنه عندما يشيد القائد بعملهم لا يؤثر في أدائهم و تقدر نسبتهم ب 18%

3 عرض و تحليل البيانات حسب الفرضية الثالثة

تؤثر السمات الانفعالية للقائد بزيادة أداء الموظف

الجدول 24 يبين ما إذا كانت فرحة القائد لنجاح الموظف تؤثر على زيادة أدائهم في العمل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	38	76%
لا	12	24%
المجموع	50	100%

من الجدول رقم 24 يتضح لنا أن النسبة الأكبر من الموظف و التي تقدر ب 76% ترى بأن فرحة القائد لنجاحهم تزيد من أدائهم في العمل و تعود رؤية النسبة الأكبر بأن فرحة القائد لنجاحهم تزيد من أدائهم إلى دور القائد في عملية التحفيز الغير مباشر لموظفه من خلال ربط نجاح موظفه بفرحته و هو ما يخلق نوع من المسؤولية لدى الموظف لإنجاز العمل على أكمل وجه في المقابل ترى نسبة 24 % بأن فرحة القائد لنجاحهم في العمل لا تزيد من أدائهم في العمل

الجدول 25 يبين ما إذا كانت الطاقة الإيجابية للقائد تؤثر على زيادة أداء الموظف

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	47	94%
لا	3	6%
المجموع	50	100%

من الجدول رقم 25 يتضح لنا أن النسبة الأكبر من الموظف و التي تقدر ب 94% ترى بأن الطاقة الإيجابية التي يتمتع بها القائد تزيد من أدائهم في العمل و حسب رأيهم فإن القائد إذا وفر الجو الملائم و أبتعد عن السلبية و التعامل برسمية طاغية يعطي مجالاً أوسع للموظف ليبدعوا و يصبحوا أكثر إنتاجية في العمل في المقابل ترى نسبة ضعيفة تقدر ب 6% بأن الطاقة الإيجابية للقائد لا تزيد من أدائهم

الفصل الخامس: تحليل البيانات ونتائج الدراسة

الجدول 26 يبين ما إذا كان توبيخ القائد للموظف يؤثر في زيادة أدائهم في العمل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	46	92%
لا	4	8%
المجموع	50	100%

يتضح لنا من الجدول 26 أن نسبة كبيرة من الموظف تقدر ب 82% ترى بأن توبيخ القائد لهم يزيد من أدائهم في العمل، وهذا راجع إلى أن التوبيخ من الطرق التي يلجئ لها القائد في حال وجود خلل ما أو تراجع في العمل حيث ينذر الموظفين شفهيًا فيضع مسؤولية أكبر على عاتق الموظف و يصبحون أكثر حرص خوفًا أما على مناصب عملهم أو عقوبات من المدير فيحاولون العمل بجهد أكبر و هو ما يزيد من أدائهم بالمقابل ترى نسبة 18% من الموظف بأن توبيخ القائد لهم لا يزيد من أدائهم في العمل

جدول رقم 27 يبين العلاقة بين مساهمة توبيخ القائد في زيادة الاداء و متغير العمر

	اقل من 5 سنوات		من 5 الى اقل من 10 سنوات		من 10 الى اقل من 15 سنة		من 15 الى اقل من 20 سنة		اكثر من 20 سنة	
	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة
نعم	00	00%	8	16%	22	44%	14	28%	2	4%
لا	4	8%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%

يتضح من الجدول 27 ان نسبة 92 % من الموظف يرون أن توبيخ القائد لهم يزيد من ادائهم و ينقسم هؤلاء الموظف لعدة فئات حسب أقدميتهم في العمل حيث أن الموظف الذين تتراوح خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة نسبتهم 44 % أما الفئة الثانية التي خبرتهم من 15 إلى 20 سنة نسبتهم كانت 28% و كانت نسبة 16% للموظف الذين تتراوح خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات أما الموظف أصحاب الخبرة أكثر من 20 سنة فكانت نسبتهم 4% . وبالنسبة للموظف الذين يرون أن توبيخ القائد لهم لا يؤثر في زيادة ادائهم ف كانت نسبتهم 8 % و هم الفئة أصحاب الخبرة اقل من 5 سنوات. و هذا راجع على الأرجح إلى عدم معرفتهم الكافية بشخصية قائدهم على عكس الموظف الآخرين أصحاب الأقدمية في العمل فيعتبرون توبيخ القائد لهم كانفاص من مهاراتهم أو تسلط من القائد لكن التوبيخ فن من فنون القيادة يستعمله القائد من أجلت معرفة الموظف لأخطائهم في العمل و تداركها .

الفصل الخامس: تحليل البيانات ونتائج الدراسة

الجدول 28 يبين ما إذا كان تواضع القائد يؤثر على زيادة أداء الموظف

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	41	82%
لا	9	18%
المجموع	50	100%

يتضح لنا من الجدول 28 أن نسبة كبيرة من الموظف تقدر بـ 82 % ترى بأن تواضع القائد أثناء العمل يزيد من أدائهم، و حسب رأيهم هذا راجع إلى أن عمل القائد بالعلاقات الإنسانية و محاولة تقريب المسافة بينه و بين الموظف يأتي بنتيجة و بالمقابل الموظف حينما يشعرون بقرب المدير منهم و التواصل معه يخلق لهم جو يشبه ما يعيشونه في العائلة فيصبح العمل بأقل الضغوطات و منه زيادة في الأداء بالمقابل ترى نسبة ضعيفة من الموظف تقدر بـ 18% بأن تواضع القائد لا يزيد من أدائهم في العمل .

الجدول 29 يبين ما إذا كان مزاج القائد الجيد يؤثر في زيادة أداء الموظف

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	38	74%
لا	12	24%
المجموع	50	100%

يبين الجدول 29 بأن نسبة كبيرة من الموظف تقدر بـ 74 % ترى بأن أدائهم يزيد في حالة ما كان مزاج القائد جيد في العمل و هذا راجع حسب رأيهم إن مزاج القائد ينعكس على مزاجهم في العمل اي انه عندما يكون القائد شخص يستقبل الموظف بوجه مبتسم عكس قائد آخر لأن هذا يؤثر على نفسية الموظف و قابليتهم نحو العمل و هذا ايضا يحدد رضا الموظف على عملهم من عدمه اي انه مزاج القائد الجيد ينتج عنه مزاج الموظف الجيد و بالتالي رضا عن العمل و هذا يؤدي لزيادة الاداء .
أما نسبة 24% من الموظف ترى ان مزاج القائد لا يؤثر في الأداء الخاص بهم

الفصل الخامس: تحليل البيانات ونتائج الدراسة

الجدول 30 يبين ما إذا كان تحكم القائد في انفعالاته أثناء مشاكل الإنتاج تؤثر على زيادة على أداء الموظف

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	37	74%
لا	13	26%
المجموع	50	100%

يبين الجدول 30 أن نسبة تقدر بـ 74 % ترى بأن تحكم القائد في انفعالاته أثناء مشاكل الإنتاج يزيد من أدائهم و يرجع سبب قول نسبة كبيرة بأن تحكم القائد في انفعالاته أثناء المشاكل الإنتاجية يزيد من أدائهم إلى قدرة القائد على المحافظة على توازن المؤسسة حتى أثناء المشاكل و مواجهة العقبات التي تقف بوجه المؤسسة و هي من صفات القائد الناجح و هذا ما سيعطي ثقة أكبر للموظف على تجاوز هاته المشاكل و منه مضاعفة أدائهم لتجاوز هذه المشكلات، فاستقرار المؤسسة قائم بالأساس على استقرار قائدها و ثباته عند الأزمات بالمقابل ترى نسبة 26% بأن تحكم القائد في انفعالاته أثناء مشاكل الإنتاج لا يؤثر على أدائهم

جدول رقم 31 يبين ما إذا كانت ثقة القائد في نفسه و قراراته يؤثر في أداء الموظف

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	39	78%
لا	11	22%
المجموع	50	100%

يتضح من الجدول رقم 31 أن نسبة كبيرة من الموظف و التي تقدر بـ 78 % ترى ان ثقة القائد في نفسه و قراراته تزيد من ادائهم، و حسب رأيهم فإن القائد يجب أن يتصف بالثقة في النفس فعندما يعطي تعليمات أو قرارات يجب أن لا يتراجع فيها لأن ذلك يبث الشك في نفوس الموظف و يجعلهم غير متأكدين من قدرة القائد على تحمل المسؤولية و لكن ثقة القائد في نفسه و في قراراته تجعلهم يعملون بكل ثقة وذلك لعلمهم بمدى كفاءة قائدهم و قدرته على تحمل قراراته مهما كانت العواقب

اما نسبة 22% فترى أن هذه الصفة اي ثقة القائد في نفسه لا تزيد من أدائهم ابدا و هذا حسب رأيهم .

ثانيا : نتائج الدراسة

نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الاولى "تؤثر السمات العقلية للقائد بزيادة أداء الموظف في المؤسسة الاقتصادية"

✓ بالنظر للبيانات المتعلقة بهاته الفرضية فإن القرارات الناجحة التي يصدرها القائد في مؤسسة المرجان تزيد من أداء الموظفين بالمؤسسة و هذا ما أقر به 76 بالمئة من الموظفين كما يبينه الجدول رقم 5 بالإضافة إلى كون القائد بهاته المؤسسة موجه ممتاز حيث يزيد الأداء الوظيفي للعاملين بعد توجيه القائد لهم و هذا ما أقر به 96% من الموظفين كما يبينه الجدول رقم 6 و من هنا يمكن اعتبار أن التوجيه الصحيح من أهم السمات العقلية التي يجب أن يتمتع بها المدير لتأثير على موظفيه و زيادة أدائهم

✓ كما أن طموح القائد و خبرته في العمل تساهم في زيادة أداء الموظفين كما ترى نسبة 90% من الموظفين كما يبينه الجدول رقم 9 فالخبرة سمة مميزة للقائد الكفاء يكتسبها بسنين العمل أو التعلم

✓ في كل مؤسسة لابد من وجود خطط للعمل يضعها القائد لإنجاح المؤسسة و الوصول إلى الأهداف المسطرة و يزيد من خلالها أداء الموظفين كما ترى نسبة 80% من الموظفين كما يوضحه الجدول رقم 10 حيث تسهل الخطط الموضوعه من طرف المدير العمل على الموظفين و قد تواجه المؤسسة مشاكل في طريقها لتحقيق الأهداف تلزم القائد على التعامل معها بمرونة لتجاوزها و إعطاء ثقة أكبر للموظف و منه زيادة أدائهم كما ترى نسبة 74% من الموظف و هذا ما يوضحه الجدول رقم

11

✓ ومن مميزات القائد الناجح قوته الفكرية لاستنباط حلول لكل عقبة تواجه داخل المؤسسة مما يعطي للعاملين رؤية أوضح للعمل و منه زيادة في أدائهم كما تأكد نسبة 66% منهم في الجدول رقم 12

✓ و من سمات القائد هي المسؤولية الكاملة تجاه العمل و الموظف حيث يزيد أداء الموظف عندما يكونوا تحت أمره مدير أكثر مسؤولية و هو ما يؤكد 82% من الموظف في مؤسسة المرجان حسب

بيانات الجدول رقم 13

✓ من خلال تحليل البيانات الخاصة بالسمات العقلية للقائد تأكد لنا بأن القائد بهاته المؤسسة له السمات العقلية من توجيه و خبرة و مسؤولية خولت له بأن يزيد من أداء الموظفين لدى المؤسسة و

هذا ما تؤكد به البيانات الإحصائية الواردة في الجداول من 5 إلى 13

الفصل الخامس: تحليل البيانات ونتائج الدراسة

نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثانية 'تؤثر السمات الاجتماعية للقائد بزيادة أداء الموظف في المؤسسة الاقتصادية'

✓ بالنظر للبيانات المتعلقة بهاته الفرضية فإن القائد المشجع على العمل كفريق و يثمن العلاقات الاجتماعية يؤدي بالموظف لزيادة أدائهم كما يقره 80% من الموظف في بيانات الجدول رقم 14 حيث أن العمل كفريق يسهل مأمورية الموظف داخل المؤسسة و أذا تحدثنا على الأجور داخل المؤسسة فهي أجور قليلة بالمقارنة بحجم العمل و لذلك أقر 100% من الموظف في بيانات الجدول رقم 15 أن المكافأة تزيد من أدائهم في العمل حيث أن المكافآت هي زيادة على الأجر العادي للموظف و ذلك ما يحفزهم لكسبها من خلال زيادة أدائهم و إقناع القائد لمكافأتهم .

✓ موازاة مع المكافآت فإن تعامل القائد بعدل مع جميع الموظف يؤدي بهم لزيادة أدائهم و هذا ما يخبرنا به 94% من موظف المؤسسة حسب ما توضحه لنا بيانات الجدول 17 حيث أن إحساس الموظف بعدل المدير يعطيه دفعة معنوية من الأمان داخل المؤسسة فيترجم ذلك الأمان بزيادة أدائه و العمل بالتزام وهو أيضا ما يشعرون به عندما يعاملهم القائد باحترام و لا ينقص من قيمتهم كموظف فيخبرنا جميع الموظف بأنهم يزدون في أدائهم في الموظف عند شعورهم باحترام المدير لهم حسب بيانات الجدول رقم 18

✓ أكثر ما يحفز الموظف لزيادة أدائهم هو المناخ الملائم الذي يجب على القائد توفيره للموظف من أجل كسب رضاهم و دفعهم للعمل أكثر و هو ما يؤكد 92% من الموظف بالمؤسسة حسب بيانات الجدول رقم 19

✓ توفير المناخ الملائم يكون عبر تلبية حاجيات الموظف و يقر بهذا 82% منموظف مؤسسة المرجان حسب بيانات الجدول 20.

✓ أيضا منح مجال من الحرية للموظف للإبداع أكثر و هذا ما يزيد أدائهم حسب ما يقره 70% منموظف المؤسسة حسب بيانات الجدول رقم 21 .

✓ نؤكد من خلال بيانات الجدول رقم 22 أن الثقة التي يعطيها المدير لموظفه تزيد من أدائهم و هذا ما يقر به 55 % من الموظف بمؤسسة المرجان حيث أن الثقة داخل المؤسسة تعزز مفهوم الولاء التنظيمي للموظف و منه زيادة في أدائهم و يزيد أداء الموظفين حسب 82 % من الموظف بمؤسسة المرجان عندما يشيد المدير بأدائهم و يكافئهم معنويا بكلمات تحفيزية و غيرها حسب بيانات الجدول رقم

الفصل الخامس: تحليل البيانات ونتائج الدراسة

✓ و يتضح لنا من خلال تحليل بيانات هذه الفرضية أن السمات الاجتماعية لشخصية القائد تؤثر بزيادة أداء الموظفين حسب ما تؤكد البيانات الإحصائية للجدول من 14 إلى 23 نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثالثة "تؤثر السمات الانفعالية للقائد على أداء الموظف في المؤسسة الاقتصادية "

✓ بالنظر للبيانات المتعلقة بهاته الفرضية فإن القائد الذي يفرح لنجاح موظفه يؤدي بالموظف لزيادة أدائهم حسب ما يقره 76% من موظف المؤسسة حسب بيانات الجدول رقم 24 فالقائد الذي يربط فرحته بأداء عامله يعطيهم شيء من التحفيز و يرتبط تحفيز الموظف أيضا بكون القائد يتمتع بطاقة إيجابية تؤدي بالموظف لزيادة أدائهم حيث يشعرون بحرية و متعة أكبر أثناء القيام بأعمالهم داخل المؤسسة و ذلك ما يقر به 94% من الموظف حسب البيانات في الجدول رقم 25

✓ و للموازنة بين الرسمية في العمل و العلاقات الإنسانية في المؤسسة ومن مظاهر التزام القائد هو توبيخ الموظف عند وقوعهم في الأخطاء أو تهونهم في العمل فيقوم الموظف بمراجعة أنفسهم و من ثم زيادة في أداء العمل و هذا ما يقره 82% من الموظف حسب الجدول رقم 26

✓ تواضع القائد يزيد من أداء الموظفين حسب ما يقره 82 % من موظف مؤسسة المرجان حسب بيانات الجدول رقم 28 فتواضع يقرب المسافة التنظيمية بين الموظف و المدير و يعطيهم إحساس بالإشراف المباشر و منه محاولتهم لزيادة الأداء و من بين السمات التي تعطي للعامل إحساسا بالراحة في العمل و يدفعهم لزيادة أدائهم مزاج القائد الجيد حسب ما يقره 74 % من الموظف في بيانات الجدول رقم 29

✓ أن القائد ذو المزاج الجيد يؤثر بالإيجاب على نفسية الموظف و يزيد من قابليتهم للعمل و حب عملهم و أيضا تحكم القائد في إنفعالاته اثناء مشاكل تعطي ثقة أكبر للموظف بقائدهم و تثبت لهم إمكانيات القائد في إدارة المؤسسة و منه زيادة أدائهم في العمل و هذا ما يقر به 74% من الموظف حسب بيانات الجدول رقم 30 و تتبع ثقة الموظف من ثقة القائد في نفسه و قرارته حيث يقر 78 % بالمؤسسة أن أدائهم يزيد عندما يكون القائد واثقا بنفسه و قرارته حسب بيانات الجدول رقم 31

✓ و يتضح لنا من خلال تحليل بيانات هذه الفرضية أن السمات الانفعالية لشخصية القائد تؤثر بزيادة أداء الموظفين حسب ما تؤكد البيانات الإحصائية للجدول من 24 إلى 31

نتائج الدراسة على ضوء الفرضية العامة "تؤثر شخصية القائد بزيادة أداء الموظف في المؤسسة الاقتصادية"

✓ يتضح من خلال نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات الجزئية أن الفرضية العامة محققة إلى درجة كبيرة من خلال ما تبينه البيانات الإحصائية الموجودة في الجداول حيث أن شخصية القائد و التي تتشكل من عدة سمات مميزة له من بينها السمات الاجتماعية و السمات العقلية و السمات الانفعالية كانت من الأسباب التي تؤدي بالموظف إلى رفع ادائهم داخل مؤسسة المرجان لإنتاج السميد .

نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة

تناولنا في الفصل الاول للدراسة الراهنة بعض الدراسات التي تناولت موضوع شخصية القائد و الاداء الوظيفي او بعض الجوانب منها و التي ترتبط بالموضوع ارتباطا مباشرا او غير مباشر، وسوف نحاول في هذه الدراسة من خلال النتائج الميدانية ان نقارن بين ما توصلت اليه مع بعض الدراسات السابقة.

وفي هذا الصدد نود ان نشير الى أول دراسة نعرضها هي دراسة الصالح جيلح التي أجراها في مجمع صيدال حول أثر القيادة الإدارية على أداء الموظفين و التي توصلت من خلالها إلى أن القيادة الإدارية تتطلب في ظل البيئة الحالية ضرورة توافر سمات معينة للتأثير في الموظفين باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، وكذلك الدراسة الراهنة أكدت النتائج ذاتها فقد رأينا من خلال البيانات التي تحصلنا عليها من أفراد العينة أن السمات الاجتماعية و العقلية و الانفعالية كانت مؤثرة في زيادة أداء الموظف

كما أن نتيجة هذه الدراسة تتطابق مع نتيجة الدراسة التي قام بها عمار كيرد حول تأثير القيادة الإدارية على أداء الموظفين في المؤسسة الاقتصادية و التي توصلت من خلالها الباحث إلى وجود علاقة إيجابية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة. و هذا ما توصلت إليه الدراسة الراهنة حيث عبر 80% من عينة البحث ان تشجيع القائد على تشكيل فرق العمل يزيد من ادائهم. وقد تطابقت أيضا نتائج هذه الدراسة في كون أن هنالك علاقة بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لدى المؤسسة. هو ما تبينه الشواهد البيانية حيث عبر 100% من الموظف أن تحفيزهم ماديا اي اعطائهم مكافأة تزيد من ادائهم و ايضا التحفيز المعنوي مثل معاملة القائد الجيدة للموظف تزيد من قابليتهم لتحسين ادائهم حيث أن نسبة 82 % من عينة البحث قالت إن ادائهم يزيد عندما يشيد القائد بعملهم و هذا يعتبر تحفيز معنوي .

وفي دراسة الباحثتان Tichy،Devanna& Noel،Anne Mary تحت عنوانقيادة التغيير توصلت هذه الدراسة إلى أن القادة الناجحون يتميزون ب أنهم يقدرون طاقات الأفراد الموظفين معهم وبتقون في قدراتهم ويسعون

الفصل الخامس: تحليل البيانات ونتائج الدراسة

دائماً لتمكينهم من انجاز عملهم وتطويره و هذا ما توصلت إليه الدراسة الراهنة حيث أن 56% من الموظف اقرروا ان ثقة القائد فيهم تزيد من أدائهم و تطوره

و توصلت أيضاً دراستها إلى انا القادة الأكفاء يتمتعون بالقدرات والمهارات الفنية التي تساعدهم على حل المشكلات و التأثير في الموظف و هذا ايضا من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة الراهنة حيث أقر 66% من الموظف أن قدرة القائد الفكرية على كل المشكلات الإنتاجية تزيد من ادائهم
نتائج الدراسة على ضوء النظرية المرجعية :

تم اتخاذ نظرية السمات كنظرية مرجعية والتي تم ذكرها ضمناً في الاشكالية و تنص هذه النظرية على أن القائد الناجح يتميز بشخصية قيادية و بعيد من السمات التي تسمح له بالتأثير في مرؤوسيه من أجل تحقيق أهداف معينة

و هذا ما توصلت إليه دراستنا الراهنة حيث أن مجموع السمات العقلية و الاجتماعية و الانفعالية و التي تمثل الشخصية القيادية هي التي تجعل من القائد قادر على تحفيز مرؤوسيه و التأثير عليهم من أجل التطوير من أنفسهم و ادائهم داخل المؤسسة لكن بدرجات متفاوتة حيث أن كل صفة من هذه الصفات تؤثر بدرجة معينة على المرؤوسين فمثلاً وجدنا أن 100% من الموظف يوافقون على أن التحفيز المادي يزيد من ادائهم لكن في جهة أخرى نرى ان نسبة 76% من الموظف يرون أن تحكم القائد في انفعاله يزيد من ادائه

خاتمة

خاتمة:

تعتمد المؤسسة في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة على كفاءة الموظفين بها و تلك الكفاءة لن تتحقق دون وجود قيادة إدارية فعالة و مدير ذو شخصية قيادية تدفع بالموظف لزيادة أدائهم و تحقيق أكبر قدر من الإنتاج و من خلال هذه الدراسة وما تم جمعه في الجانب النظري والتطبيقي، والتي تدور حول شخصية القائد و تأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة المرجان لإنتاج السميد تبين لنا أن شخصية القائد تؤثر بالزيادة على أداء الموظفين عندما يكون القائد كفي عقليا و إجتماعيا و مسيطر على إنفعالاته حيث أكد الموظف على زيادة أدائهم بإشراف المدير عليهم و شخصيته القيادية، وكذا قدرة القائد على تحفيزهم و دفعهم للعمل أكثر ورفع مستويات الإنتاج، مما يزيد من أدائهم و منه تحقيق لأهداف المؤسسة

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

المعاجم والقواميس:

1. ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 12، ط 2001

الكتب:

2. ابراهيم الفقي، سحر القيادة "كيف تصبح قائدا فعلا، ط1، دار التوفيق والنشر والتوزيع، سوريا
3. ابراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، ط1، عمان، الأردن، دار جرير النشر و التوزيع، 2013
4. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، 2000
5. ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي،، دار وائل ، الاردن ، ط2 ، 2003
6. البرادعي ، بسيوني، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين ، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر 2008
7. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء (مدخل جديد لعالم جديد)، دار النهضة العربية، 1999
8. حسن راوية محمد ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، 1990
9. حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، ط4، الأردن، 2012
10. حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1996
11. زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001
12. سامية محمد فهمي، الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 1996
13. سعاد نايف برونوطي، الإدارة، أساسيات إدارة الموظف، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
14. سعاد نايف برونوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، عمان، 2004
15. سلاطنية بلقاسم، المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية. ط1. دار الفجر. القاهرة. 2014
16. شريف شحاتة، أسرار قوة الثقة النفس، الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر
17. شوقي ناجي، إدارة الاستراتيجية، عمان، دار الحامد، 2000
18. صالح الدين عبد الباقي، مبادئ سلوك التنظيمي، القاهرة، الدار الجامعة، د س
19. صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي الإسكندرية، دار الجامعة، 2001
20. طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة، دار غريب، 1993
21. طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 1992

قائمة المصادر والمراجع

22. طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 1999
23. عادل حrchوش صالح ومؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، ط2, 2006
24. عادل يوسف أبو غنيمه، علم النفس العسكري، ط1، دار الأكاديمية للعلوم، مصر، 2012
25. عبد العزيز خواجه، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2005
26. عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، دار البلدية، الأردن، ط1، 2011
27. علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط1، دار الفكر، الأردن، 2010
28. على صالح، الشخصية القيادية، دار غيداء للنشر و التوزيع، الاردن، 2015
29. على غربي، أجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة سيرتا كوبي، قسنطينة، 2005
30. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2013
31. عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد العاملين، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، د.س
32. عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد العاملين، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، د.س
33. ماجد محمد الخياط، أساسيات البحوث الكمية و النوعية في العلوم الاجتماعية، ط1، الراية، الأردن، عمان، 2009
34. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2004
35. محمود العميان، سلمان السلوك التنظيمي في منظمات الموظف ط2 عمان: دار وائل للنشر والتوزيع
36. منصور أحمد منصور، القوى العاملة - تخطيط وظائفها وتقييم أدائها، مكتبة غريب، القاهرة، 1986،
37. منصور صالح الصافي، الأداء الوظيفي وتطوير قدرات الموظف، محلة الدبلوماسية، السعودية، معهد الدراسات الدبلوماسية بوزارة الخارجية السعودية، العدد 19 ديسمبر، 1997
38. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 1998

قائمة المصادر والمراجع

39. موسي خليل ، الإدارة المعاصرة ، بيروت ، لبنان ، دار النشر، ط1 ، 2006
40. نجم الدين عبد الله العزاوي، عباس حسيب جواد ،الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية، الأردن، دار اليازوري العملية لمنشر والتوزيع، 2010
41. نواف كنعان: القيادة الإدارية، عمان، مكتبة دار الثقافة، 2002
42. هلال محمد عبد الغني حسين، مهارات إدارة الأداء، القاهرة، مركز تطوير الأداء، 1996
43. الهيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن ، 2003
44. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي ،ادارة الموارد البشرية، دار الوارق، الأردن، 2006

المجلات

45. سعد بحيري وآخرون: اتجاهات الرؤساء التنفيذيين نحو نظام تقييم أداء العاملين بالجهاز الحكومي، مجلة الإدارة العامة، العدد 14 ، الرياض ، 1991

الرسائل الجامعية

46. بوختان، سليمة،التكوين المهني والكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية، الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955. 2017
47. أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel في فلسطين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة فلسطين 2008
48. آسيا علي محمود محمد، أثر القيادة الإدارية على كفاءة أداء العاملين بالجامعات السودانية بالتطبيق على كلية المشرف للعلوم والتكنولوجيا 2007م - 2012م، مذكرة لنيل مقدمة لنيل شهادة ماجستير . جامعة الزعيم الأزهرى، السودان - بحري، 2013م،
49. الصالح جيلح، اثر القيادة الادارية على أداء العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الموظف، جامعة الجزائر، 2006/2005
50. كيرد عمار، تأثير القيادة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة اكلي محمد اولحاج، البويرة، 2015/2014
51. القطب محي الدين يحيى، لخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الموظف، كلية الإدارة والاقتصاد. الجامعة المستنصرية، 2002

قائمة المصادر والمراجع

52. هبال عبد المالك، دور القيادة الإدارية في نجاح التغيير التنظيمي، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه

في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2015-2016

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Anne Devanna، Marry، Tichy، Noel.: Transformational Leader، 2end edition، John Wiley& Sons، Canada، 1990.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي _ تبسة _

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



إستبيان حول

تأثير شخصية القائد على أداء الموظف بالمؤسسة الجزائرية

تحت إشراف الأستاذ

د. أسماء لعموري

من إعداد الطالبين :

- زايد حسين

- مناس رمزي

أخي الموظف / أختي الموظفة/ تحية طيبة :

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المطروحة بكل دقة و موضوعية ، وذلك من أجل إثراء موضوع مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم و عمل بعنوان " تأثير شخصية القائد على أداء العمال بالمؤسسة الجزائرية " .

نتعهد ببقاء المعلومات المتحصل عليها ، و ألا يتعدى استخدامها غرض البحث العلمي .

السنة الجامعية : 2022/2021

الرجاء منكم وضع علامة (x) في الخانة المناسبة

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس : ذكر. أنثى

2. السن :

✓ أقل من 30 سنة

✓ من 30 إلى 40 أقل من سنة

✓ من 40 إلى أقل من 50 سنة

✓ أكثر من 50 سنة

3. المستوى التعليمي :

✓ ابتدائي

✓ متوسط

✓ ثانوي

✓ جامعي

4. الأقدمية في العمل

✓ أقل من 5 سنوات

✓ من 5 إلى أقل من 10 سنوات

✓ من 10 إلى أقل من 15 سنة

✓ من 15 إلى أقل من 20 سنة

✓ أكثر من 20 سنة

المحور الثاني :

اولا: السمات العقلية. و الأداء

5. قدرة القائد على. اتخاذ القرارات الملائمة تزيد كفاءتك ف العمل؟
نعم لا
6. توجيه القائد لك يزيد من أداءك في العمل ؟
نعم لا
7. طموح القائد في إنجاز المؤسسة يحفزك على زيادة اداءك؟
نعم لا
8. خبرة القائد في العمل تزيد من خبرتك و كفاءتك؟
نعم لا
9. وضع القائد لخطة عملتزيد من أداءك ؟
نعم لا
10. مرونة القائد في التعامل مع ظروف العمل تزيد من أداءك؟
نعم لا
11. المهارات الفكرية للقائد في حل مشكلة الانتاجية تزيد من أداءك في العمل؟
نعم لا
12. يزيد مستوى اداءك عندما يشيد القائد بعملك ؟
نعم لا
13. مسؤولية القائد اتجاه العمل تحفزك على زيادة اداءك؟
نعم لا

ثانيا : السمات الاجتماعية والأداء

14. تشجيع القائد لك على العمل بروح الفريق يزيد من اداءك
نعم لا
15. مكافئة القائد لك عند الزيادة في الإنتاجية يشجعك على تحسين اداءك
نعم لا
16. تحقيق العدالة في تعامل القائد يزيد من أداءك في العمل
نعم لا
17. احترام القائد لك يزيد من أداءك في العمل
نعم لا
18. توفير القائد لمناخ عمل مناسب يزيد من اداءك
نعم لا
19. سعي القائد لتلبية حاجياتك في العمل تزيد من اداءك
نعم لا
20. منح القائد الحرية لك في طريقة تأدية عملك تزيد من اداءك
نعم لا
21. ثقة القائد فيك تزيد من كفاءة اداءك
نعم لا
22. يزيد أداءك عندما يشيد القائد بعملك
نعم لا

ثالثا : السمات الانفعالية و الأداء

23. فرحة القائد لنجاحك في العمل تزيد من اداءك
نعم لا

24. امتلاك القائد لطاقة إيجابية تنعكس إيجاباً على أداءك

نعم لا

25. توبيخ القائد لك يزيد من أداءك في العمل

نعم لا

26. تواضع القائد معك أثناء العمل يحفزك لزيادة أداءك

نعم لا

27. مزاج القائد الجيد يزيد من قابليتك لتحسين أداءك

نعم لا

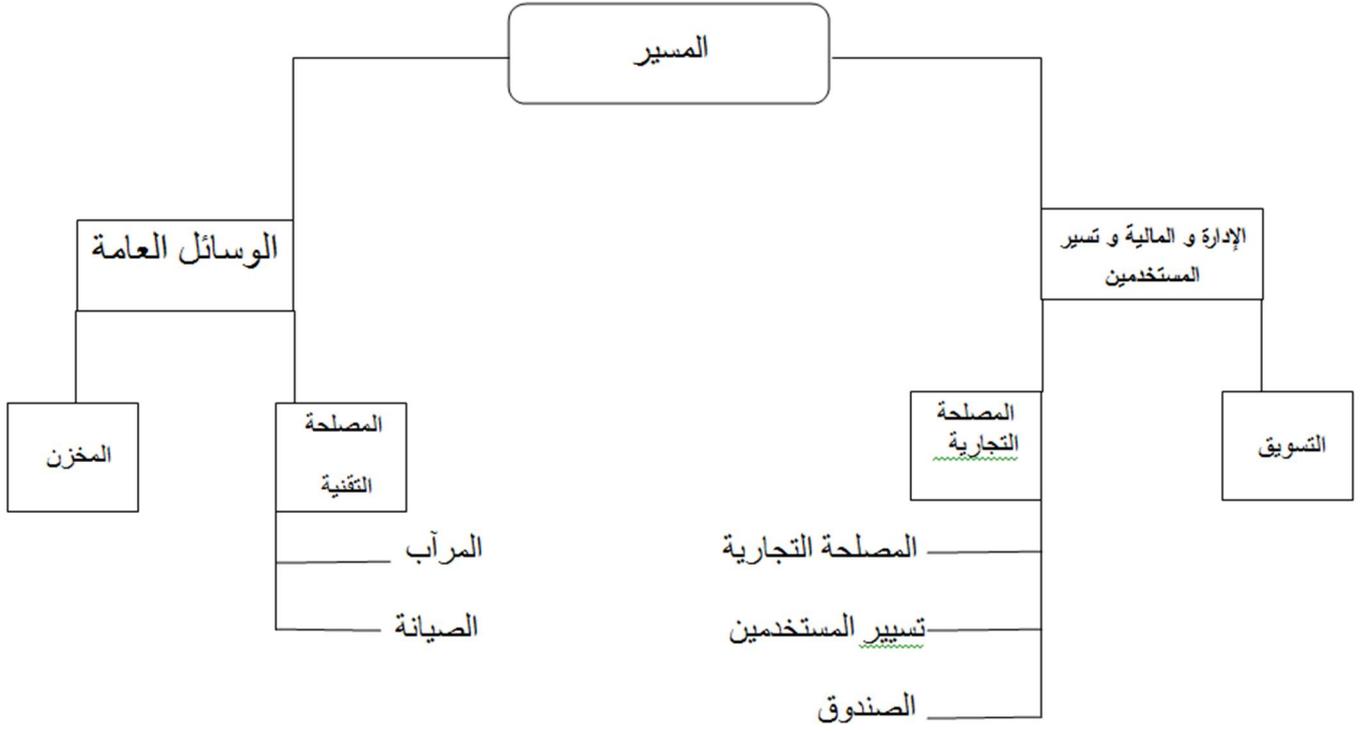
28. تحكم القائد في انفعاله أثناء مشاكل الإنتاج تزيد من أداءك في العمل

نعم لا

29. ثقة القائد في نفسه وقراراته تزيد من أداءك

نعم لا

الإطار الهيكلي لإدارة مطاحن المرجان





إذن بالطبع

موقع أسفله الأستاذ(ة) المشرف(ة): لحريري أسماء

أن المذكرة المعنونة:

تأثير شخصية القائد على أداء الموظف في المؤسسة الاقتصادية

لمدة لنيل شهادة الماستر في تخصص: علم الاجتماع التطبيقي والعمل

عداد:

ب(ة): حسين زايد الطالب(ة): ستاس رهزي

على الشروط العلمية والمنهجية، الموضوعية والشكلية والتي تؤهلها المناقشة العلنية بعد

د لجان المناقشة، وعليه أوقع على هذا الإذن الطالب بطبع المذكرة وايداعها لدى إدارة القسم

فتبها الورقية والالكترونية ..

تبسة في: 20.22 / 05 / 31

توقيع الأستاذ المشرف

دا لحريري



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي تبسة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع
المرجع رقم: 12/00/0582/104/038
ع 1 ج 2022

إلى السيد (ة): السيد

بعد واجب التحية والاحترام،

لغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة الماستر قسم علم الاجتماع يرجى منكم السماح للطلاب بإجراء زيارات

ميدانية بمؤسستكم: السيد

الطالب: السيد

الطالبة: السيد

التخصص: السيد

موضوع البحث: السيد

المدرسة الجزائرية

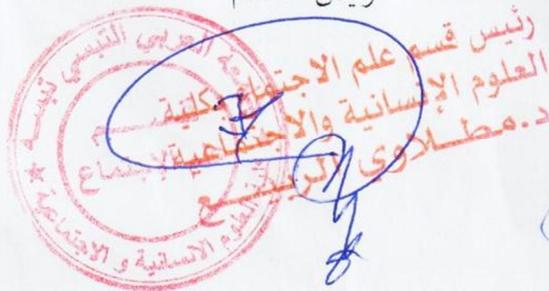
وفي الأخير تقبلوا منا فائق التحية والاحترام

في: 2022/05/09



أ. محمد عبد القادر

رئيس القسم



الأستاذ المشرف

د. محمد لعمور



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة-

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم علم الاجتماع



تعهد

أنا الموقع أسفله الطالب(ة): أبو حمسيبا

المعدة (ة) للمذكرة المعنونة بـ

تأشير لفضيحة القائل على إراد الموهبة المؤسسة الاقتصادية

والمكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص: علم الاجتماع و بمصل

وبعد اطلاعي على القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 28 جويلية 2016 والذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها لاسيما المادة 03، المادة 07، المادة 19، المادة 35 منه:

أتعهد بتحمل المسؤولية العلمية والقانونية حول هذا العمل كما أشهد بخلوه من كل انتحال لأعمال الغير ، اقتباس غير منسوب لصاحبه، ترجمة دون ذكر المصدر ، وضع أشكال بيانية أو خرائط أو صور دون الإشارة إلى المصدر ، أو ذكر أسماء محكمين دون علمهم أو موافقتهم أو مشاركتهم ، وعليه أمضي هذا التعهد.

جامعة تبسة في : /...../...../.....

أقر وأتعهد بما ورد أعلاه

التوقيع والبصمة:





وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة-

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم علم الاجتماع



تعهد

أنا الموقع أسفله الطالب(ة): جستيا رصيري

المعدة (ة) للمذكرة المعنونة بـ

تأثير شخصية القائد على أداء الموظف بالمؤسسة الاقتصادية

والمكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص: علم اجتماع الشيخ والاهل

وبعد اطلاعي على القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 28 جويلية 2016 والذي يحدد القواعد المتعلقة
بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها لاسيما المادة 03، المادة 07، المادة 19، المادة 35 منه:

أتعهد بتحمل المسؤولية العلمية والقانونية حول هذا العمل كما أشهد بخلوه من كل انتحال لأعمال الغير ،
اقتباس غير منسوب لصاحبه، ترجمة دون ذكر المصدر ، وضع أشكال بيانية أو خرائط أو صور دون
الإشارة إلى المصدر ، أو ذكر أسماء محكمين دون علمهم أو موافقتهم أو مشاركتهم ، وعليه أمضي هذا
التعهد.

جامعة تبسة في :/...../.....

أقر وأتعهد بما ورد أعلاه

التوقيع والبصمة



ملخص الدراسة :

سعت دراستنا لتقصي العلاقة القائمة بين مختلف السمات الخاصة بالقائد وتأثيرها على أداء الموظف بالمؤسسة الاقتصادية , و ضمن هذا السياق طرحنا السؤال الرئيسي والذي تمثل في ما هو تأثير شخصية القائد على أداء الموظفين بالمؤسسة الاقتصادية ؟ و لإيجاد حل لهذا التساؤل قمنا بصياغة ثلاث فرضيات جزئية وكانت كالتالي أولا : تؤثر السمات العقلية للقائد بزيادة أداء الموظف في المؤسسة الاقتصادية

ثانيا : تؤثر السمات الاجتماعية للقائد بزيادة أداء الموظف في المؤسسة الاقتصادية

و ثالثا : تؤثر السمات الانفعالية للقائد بزيادة أداء الموظف في المؤسسة الاقتصادية

ولرؤية مدى صحة الفرضيات اعتمدنا في هذه الدراسة على طريقة المسح الاجتماعي مع استعمال كل من الملاحظة والاستمارة بالمقابلة كأدوات لجمع البيانات و تم جمع البيانات من عينة مقدره ب 50 عامل و التي تمثل جميع مجتمع الدراسة في مؤسسة المرجان لإنتاج السميد , و تم التوصل لمجموعة من النتائج من بينها :

أثبتت الدراسة صحة الفرضية العامة , حيث توصلت إلى وجود علاقة ايجابية بين شخصية القائد و مستوى أداء الموظف بالمؤسسة

تبين أيضا أن السمات العقلية للقائد تؤثر ايجابا في مستوى أداء الموظف بالمؤسسة الاقتصادية

تبين إن السمات الاجتماعية تؤثر ايجابا على مستوى أداء الموظف بالمؤسسة الاقتصادية

تبين ان السمات الانفعالية تؤثر ايجابا على مستوى أداء الموظف بالمؤسسة الاقتصادية

Abstract:

Our study sought to figure out the relationship between the various characteristics of the leader and their impact on the performance of workers in the economic organization, and within this context we asked the main question, which was the impact of the personality of the leader on the performance of workers in the economic organization To solve this question, we formulated three partial hypotheses: first, the mental characteristics of a leader affect the performance of workers in an economic organization

Second: the social characteristics of the leader affect the increase in the performance of workers in the economic organization

And third: the emotional characteristics of the leader affect the increase in the performance of workers in the economic organization

To see the validity of the hypotheses, we adopted in this study the method of Social Survey with the use of both observation and interview form as data collection tools and the data was collected from a sample estimated at 50 workers, which represents the entire study community at Al Marjan, and a set of results were:

The study proved the validity of the general hypothesis, where it found a positive relationship between the personality of the leader and the level of performance of workers in the organization

It was also found that the mental features of the leader positively affect the level of performance of workers at the economic organization

It turns out that social features positively affect the level of performance of workers in the economic organization

It turns out that emotional features positively affect the level of performance of workers in the economic organization