



UNIVERSITY LARBI TEBESSI - TEBESSA

جامعة العربي التبسي - تبسة -

UNIVERSITE LARBI TEBESSI - TEBESSA-

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية

قسم: علوم إجتماعية

الميدان: علوم إنسانية وإجتماعية

الشعبة: علوم إجتماعية

التخصص: تنظيم وعمل

## العنوان:

### السلوك القيادي وأداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية: الشركة التابعة حبوب الزيبان (الفتطرة - بسكرة) المركب الصناعي التجاري

المطاحن الكبرى العوينات - تبسة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر "ل م د"

دفعة: 2019

إشراف الأستاذ:

توايحية رابح

إعداد الطلبة:

1- قبايلى أنور

2- منصور إلياس

### لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ محاضر - ب -	د/ بن دار نسيمة
مشرفا ومقررا	أستاذ مساعد - أ -	أ/ توايحية رابح
عضوا	أستاذ مساعد - ب -	د/ ميهوب نور الدين

السنة الجامعية: 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الشكر والعرفان:

إن الحمد لله نحمده حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه كما ينبغي لجلال وجه وعظيم سلطانه الذي وفقنا في إنجاز هذا البحث ولرسوله الكريم الذي غرس في قلوبنا حب العلم والإيمان عليه الصلاة والسلام.

نتقدم ببالغ شكرنا وعظيم امتناننا إلى أستاذنا الفاضل **"توايحية راج"** على قبوله بصدر رحب الإشراف على هذا العمل ومساعدتنا على إتمامه بتوجيهاته القيمة ونصائحه الثمينة وإرشاده السليم وكفاءتها العلمية في إدارة هذا العمل كما يقودنا واجب الاعتراف بالفضل التقدم بجزيل الشكر إلى:

زملائنا وأصدقائنا على تشجيعهم الدائم ودعمهم ومساندتهم لنا.

وإلى كل من أعانني ولو بكلمة سديدة أو رأي حكيم أو دعا لنا دعوة خالصة.

إهداء:

بسم الله الرحمن الرحيم.

"وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا" وأخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل لهما

ربي أرحمها كما ربياني صغيرا

• إلى من غرست في العطف صفات ووصفت لي الأمل طرقات ومسحت بابتسامتها من عيوني  
عبرات وفي صلاتها كم أكثرت لي من الدعوات، إلى من ربتني صغيرا وسهرت عليا كثيرا، إلى زهرة  
أيامي ونور إلهامي وعطر أحلامي ومنبع حناتي فلها مني كل الحب والتقدير والاحترام أُمي الغالية  
أدام الله عليك صحتك.

• إلى من فاق حنانه غزارة الأمطار، وتحدى صبره مرارة الأقدار ، وبني بعطفه قصرا من الأحلام  
والأسرار، ورسم لي بحسه طريق تخطى الأمطار، إلى من أشعل لهيب العلم في صدري وتلقى  
نجاحاتي دوما بالأحضان وتتبع خطواتي رغم مشاعل الأزمان، أبي الحنون أطل الله في عمره  
وأعزه.

• حيث يكون هناك نورا في السماء فإنني لن أنسى أو أتناسى من تقاسم معي أيامي بحلوها ومرها  
إلى: أخوتي "سليم وخيري".

• إلى ملاك قلبي ونور عيني إلى من أدخلت البهجة والسرور في بيتنا إلى حياتي "إسحاق"

• إلى أهلي وأقارب وكل من يحل لقب "قبائلي" و"شبوط" واحدا واحدا وخاصة إلى "أجدادي" رحمهما  
الله

• إلى من شاركني أيام دراستي بحلوها ومرها وتقاسمت معي أعباء هذا العمل في السراء والضراء  
إلى صديقي

• إلى من شاركني في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

"منصور إلياس"

"أنور"

## إهداء:

إلى من قال فيهما الرحمان: "وأخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"

### • أبي

ثق أنني لم أنسي، ولست أنسي، ولن أنسي أبدا صبرك عند أخطائي وتوجيهك الهادي لي، وأحضانك الدافئة  
وكلماتك المشبعة، وثقتك الدائمة بي  
يا من تعلمت منه كظم الغيظ، وضبط النفس، وأدب الحوار يا من كلن أنا مله ليقدّم لنا لحظة سعادة  
يا من لم يمل ولم يئن من الكفاح والجهاد  
يا من حصد الأشواك عن دربي، ليمهد لي طريق العلم  
أهدي لك هذا العمل.

### • أمي

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي، صاحبة الروح النقية، يا شمعة تذوب لتتير دوري  
الآخرين، وزهرة لتفوح برائحة الياسمين، يا من تكافحين وتعلمين وتصبرين وتصمدين، إلى كل ما نطلبه منك  
تستحبين شكرا أمي. شكرا على حنانك وتربيتك وعطائك اللا محدود أدامك الله الغفور الرحيم وأمد في عمرك  
ومنحك الصحة والعافية دائما.  
ابنتك المخلصة الوفية تتمنى رضاك دائما وأبدا  
إلى من يضيء لي الطريق ويقف معي في كل ضيق ويساندني ويتنازل عن حقوقه لإرضائي أخي الذي ليس  
سواه "فارس"

### "إلياس"



الفهارس

## الفهارس:

1- فهرس المحتويات.

2- فهرس الجداول.

3- فهرس الأشكال.

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
-	شكر وعرهان
-	الإهداء
-	فهرس المحتويات
-	فهرس الجداول
-	فهرس الأشكال
أ - ب	مقدمة
<b>الفصل الأول: تحديد موضوع الدراسة</b>	
4 - 3	1- الإشكالية
4	2- أهمية الموضوع
5	3- أسباب إختيار الموضوع
5	4- أهداف الدراسة
8 - 6	5- مفاهيم الدراسة
17 - 9	6- الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: الأسس النظرية لموضوع الدراسة</b>	
20	أولاً: السلوك القيادي
21 - 20	1- المفاهيم المتعلقة بالسلوك القيادي
24 - 22	2- أهمية القيادة الإدارية في الإدارة
28 - 24	3- نظريات القيادة الإدارية
29 - 28	4- أنماط السلوك القيادي
34 - 30	5- محددات السلوك القيادي
36 - 35	6- أهم صفات القائد الناجح
63	ثانياً: أداء العاملين
38 - 37	1- أنواع الأداء
40 - 38	2- محددات الأداء
42 - 41	3- أبعاد الأداء



44 - 43	4- فعالية الأداء
55 - 44	5- تقييم الأداء
55	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: الإطار المنهجي لموضوع الدراسة</b>	
59	تمهيد
60 - 59	1- مجال الدراسة (المجال المكاني - المجال الزمني)
60	2- منهج الدراسة
61	3- أدوات جمع البيانات (الملاحظة، الإستبيان)
66 - 62	4- عينة الدراسة وخصائصها
67	5- أدوات التحليل الإحصائي
67	خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها</b>	
70	تمهيد
	أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة
84	1- عرض وتحليل وتفسير البيانات في ضوء الفرضية الأولى
84	2- عرض وتحليل وتفسير البيانات في ضوء الفرضية الثانية
84	3- عرض وتحليل وتفسير البيانات في ضوء الفرضية الثالثة
	ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة
84	1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
85	2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
86 - 85	3- مناقشة نتائج في ضوء الأسس النظرية
86	النتائج العامة
-	الخاتمة
-	قائمة المراجع
-	الملاحق
-	ملخص الدراسة

## فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح الاختلافات الرئيسية بين أداء مهمة أداصف المهم الضمني	41
02	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	63
03	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	65
04	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	65
05	يمثل توزيع أفراد العينة الدراسة حسب طبيعة منصب العمل	66
06	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	66
07	يوضح مساهمة القائد في تحسين أداء العمل	71
08	يوضح الأسلوب المتبع داخل المؤسسة يساهم في رفع المعنويات للعمال	71
09	يوضح نثمن المدير ( القائد) جهود العمال داخل المؤسسة	72
10	يوضح تشجيع المدير يدفع لإنتاج العمل بكفاءة	72
11	يوضح العمل ضمن جماعة يقلل الصراعات ويرفع مستوى الأداء	73
12	يوضح تحقيق العدالة في أداء المهام بدقة	74
13	يوضح اهتمام المدير باقتراحات العمال تدفعهم إلى العمل بكفاءة	74
14	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	75
15	يوضح طريقة الإدارة بالمشاركة	75
16	المشاكل الطارئة في المؤسسة	76
17	يوضح أسلوب المشرف (القائد) المبني على الحوار التفاهم	76
18	يوضح تميز العلاقة بين الموظفين	77
19	يمثل العلاقة بين القائد والمرؤوسين في المؤسسة	77
20	يوضح تشجيع القائد العاملين للعمل في المؤسسة	78
21	يوضح كيف تقييم علاقتك برئيسك	79
22	يوضح طبيعة العلاقة بين الموظفين (هل زملائك في العمل)	79
23	يوضح من خلال المسار المهني، ما نوع الحوافز التي تعتمد عليها	80
24	يوضح الأسلوب الذي يركز عليه المشرف في تحفيز العمال	81

81	يوضح كيف يشعر العامل داخل المؤسسة	25
82	يوضح تقدير رئيسك واحترامه لجهد الأفراد المبذول داخل المؤسسة	26
82	يوضح حرية التصرف للعامل	27
83	يوضح: فعالية التحفيز في المؤسسة يساهم في	28

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
39	يمثل العوامل المؤثرة على المكونات ومحددات الأداء	01

مقدمه

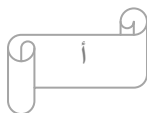
## مقدمة:

لاقت القيادة إهتمام العديد من الباحثين والمفكرين للدور المهم الذي تقوم به، فنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها مرتبط بالكيفية التي يدير بها قائد المؤسسة، وبالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته وقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء من أجل بناء علاقات إيجابية بين العاملين وتحسين أداء العمل لديهم وخفزههم على العطاء المستمر، والإدارة الجامعية شأنها شأن الإدارات الأخرى حظيت بإهتمام الكبير في المجتمعات المعاصرة نظرا للدور المهم الذي تقوم به من أجل تحقيق أهداف الجامعة ونجاح رسالتها.

يشكل العنصر البشري اليوم أحد أهم الموارد التي تمتلكها الجامعة، وذلك لما يتمتع به من ميزات وإمكانيات تساهم في النجاح المستمر له، والمهارات القيادية التي تساعد على ترسيخ السلوك القيادي الفعال وذلك من خلال تعزيز ودفع المورد على بذل المزيد من الجهد وحسن التصرف في المواقف الصعبة مما يعكس أهمية إستخدام المهارات القيادية لمساعدة وتوجيه العاملين وتنسيق بين جهودهم للقيام بالمهم والأنشطة بكفاءة وإتقان قصد تطوير الأداء، فأى مؤسسة تسع نحو التحسين الدائم المستمر للأداء الفردي والجماعي للتمكن من الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة وجهد.

لقد جاءت هذه الدراسة للبحث في الدور الذي يلعبه السلوك القيادي في تحسين ورفع أداء العاملين للرفع من مستوى المؤسسة وضمان نجاحها وإستمراريتها وانطلاقا من هذا قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول وهي كالتالي:

**الفصل الاول:** والمتعلق بموضوع الدراسة الذي يحوي إشكالية الدراسة التي تضمنت التساؤل المركزي وتليه فرضيات الدراسة كما تطرقنا إلى أهمية الموضوع ومبررات إختياره والأهداف المراد الوصول إليها بالإضافة إلى أهم المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة وإبراز الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوعنا إعتدنا عليها لدعم البحث من خلال الكشف عن نقاط الإختلاف والتشابه بينها وبين الدراسة الحالية.



**الفصل الثاني:** المتمحور في الأسس النظرية لموضوع الدراسة من خلال عرض أهم العناصر المتعلقة بمتغير في دراسة السلوك القيادي وأداء العاملين ومحاولة الربط بينهما لمعرفة الدور الذي تلعبه والسلوك القيادي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة.

**الفصل الثالث:** وقد تناول هذا الفصل أهم الخطوات المنهجية وذلك من خلال مجالات الدراسة (المكاني - الزمني - البشري) إضافة إلى منهج الدراسة المعتمد وذلك بالإعتماد على أدوات جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة (الإستبيان - الملاحظة) بعينة ممثلة للمجتمع المدروس وخصائصه مع توضيح لأهم أدوات التحليل الإحصائي المعتمدة.

**الفصل الرابع:** والمتعلق بعرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها والذي تناول عرض وتحليل البيانات التي جمعت بواسطة الأدوات البحثية ومن ثمة إستخلاص نتائجها في ضوء مستويات للوصول إلى نتائج عامة للدراسة.

## الفصل الأول: تحديد موضوع الدراسة

- 1- الإشكالية
- 2- أسباب إختيار الموضوع
- 3- أهمية الموضوع
- 4- أهداف الدراسة
- 5- مفاهيم الدراسة
- 6- الدراسات السابقة

### 1- الإشكالية:

يعد علم إجتماع التنظيم وعمل من أهم المجالات في العلوم الاجتماعية التي شهدت اهتماما بالغا من طرف الباحثين الاجتماعيين وتحولا كبيرا من حيث المفاهيم والتطبيقات وبذلك تشكل القيادة محورا هاما تركز عليه مختلف الدراسات السوسولوجية وفي ظل تطور المؤسسات وكبر حجمها وتنوع أعمالها يستدعي ذلك مواصلة الاستمرار في أحداث التغيير وتطوير هذا ما يتحقق إلا في ظل قيادة واعية تستمد أهميتها من قدرتها على لاستغلال الأمثل خاصة مواردها البشرية في تحسين ورفع الأداء، وذلك من خلال الأسلوب القيادي الفعال داخل المؤسسة.

يعتبر المورد البشري أهم عنصر في المؤسسة وقد كانت حتمية الإهتمام للوصول إلى مرحلة التطور والتطوير من خلال تنمية ورفع كفاءته وفاعليته وتحسين أداءه والتحكم به، داخل المؤسسة ولكن لا مجال للوصول إلى هذا إلا من خلال تبني قيادة ناجحة وفعالة تستطيع التأثير، والوصول لأفراد الجماعة نحو السلوك المرغوب به، والسعي إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الجانب التنظيمي والذي يعد بمثابة وظيفة تنظيمية ووسيلة توجيه من خلال قدرة الشخص الذي يتولاها في التأثير على جماعة للتعاون والتضامن معه لتحقيق أهدافها، لأن نجاح المؤسسة يعتمد أساسا على حسن التنظيم والتسيير سعيا لتحقيق أهداف وتوفير شروط الملائمة لإرضاء كل الأطراف داخل المؤسسة أو خارجها، فهذه المهام وغيرها التي تتطلبها في عملية التنظيم في المدخلات أو المخرجات والسعي لتجويد الأداء على مستوى الأفراد أو المؤسسة.

ويعتبر التنسيق بين القادة والمرؤوسين أو المشرفين في عملية القيادة الفعالة التي يتعين عليها مراعاة التحولات والمستجدات التي تحدث في محيط العمل، وذلك استنادا للعلاقات الرسمية بين جماعات العمل داخل المصنع، والتي تحددتها اهتمامات العمل وإتجاهاتهم وأهدافهم، ووفقا لهذه المنظومة من العلاقات الرسمية وغير الرسمية تتأسس عدة علاقات لعل أكثرها تأثيرا على مسار التنظيم ومصيره ما تعلق منها بعلاقات الاشراف والقيادة بين القائد أو المشرف والعامل.

كما أن سلوك أداء الفرد داخل المؤسسة يمثل الركيزة الأساسية التي يقوم عليها أداء المؤسسة باعتبار وسيلتها الأساسية للقيام بأنشطتها ووظائفها المختلفة وبناء على مستوى أداء الفرد يتحدد مستوى أداء المنظمة وهو ما يجعل فعالية المؤسسة ترتبط بفعالية أداء أفرادها، على أن تحقيق فعالية أداء الأفراد



## الفصل الأول: إشكالية الدراسة ومداخلها النظرية وإجراءاتها المنهجية

لا يتم بمعزل على التأثيرات الإيجابية منها السلبية والتأثير في بيئة العمل ويبرز نمط أو سلوك القيادة التوجيه الذي يعامل بها المشرف مرؤوسيه لها أثر على سلوكهم واتجاهاتهم وآدائهم.

إنطلاقاً مما سبق يمكن طرح التساؤل المركزي التالي:

- ما دور السلوك القيادي في تحسين أداء العاملين لمؤسسة المطاحن الكبرى العيونات -  
تبسة -

وإستناداً للتساؤل المركزي إقترحنا فرضيات نحاول من خلالها الإجابة على الأسئلة التي أثارها الإشكالية.

- تساهم قدرة الفرد في التأثير على الآخرين في تحسين أداء الأفراد والتحكم به.

- يؤدي التعاون بين العمال إلى تحقيق متطلبات الوظيفة.

- يساهم ولاء المرؤوسين وإحترامهم للمشرف في تحقيق أهداف المنظمة.

### 2- أهمية الموضوع:

**الأهمية العلمية:** تنتج الأهمية العلمية لدراسة من خلال الموضوع السلوك القيادي ودوره في

تحسين أداء العاملين وماله من أهمية ترسيخ أسس ومبادئ تدعم وتسهم في تحسين الأداء وزيادة ولاء

وإنتماء الأعضاء للمنظمة أو المؤسسة وذلك من خلال إلقاء الضوء على موضوع القيادة من حيث

مفهومها وأنماطها ومصادرها ومهامها ومتطلبات إعدادها عن موضوع أداء العاملين ومفهومها وأهيتها

ومصادرها وفعاليتها وطرق ومراحل تقييمية داخل المؤسسة بالإضافة إلى تسليط الضوء على أهم

الدراسات السابقة في هذا المجال كما قد تهتم هذه الدراسة في استكشاف ومعرفة دور السلوك القيادي في

تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة.

- الإهتمام بالموضوع أداء العاملين الذي يعالج قضايا متعلقة بإستراتيجيات وطرق تسيير الأداء

وكيفية تحقيق الأهداف.

**تتجلى الأهمية العلمية لدراستنا من خلال:**

- معرفة أهم المتطلبات التي يمكن من خلالها إعداد الأنماط القيادية والتي تسهم بشكل فعال

في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة.

- معرفة تأثير السلوك القيادي في رفع مستوى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

- التعرف على مختلف إتجاهات القادة ودورها في تحسين أداء العاملين

## الفصل الأول: إشكالية الدراسة ومداخلها النظرية وإجراءاتها المنهجية

### 3- أسباب إختيار الموضوع:

#### • أسباب ذاتية:

- إندراج الموضوع ضمن تخصص الدراسة أي في مجال التنظيم والعمل من خلال محاولة إثرائه بمعلومات جيدة.
- يبدو من خلال القراءات والإطلاع أن الموضوع قد درس من قبل عدة باحثين ولهذا حاولت هذه الدراسة التركيز على أهمية القيادة في مستويات الإشراف التنظيمي وتأثيرها عن الأداء بأثر عمق ونقص أكبر للحقائق.
- الرغبة في فهم الموضوع ودراسته وتبسيط الضوء على النمط المطبق أكثر وتأثيره على أداء العمال داخل المؤسسة.

#### • أسباب موضوعية:

- التعرف على كيفية تجسيد مختلف أنماط والسلوك القيادي داخل المؤسسة الجزائرية.
- تجسيد معلومات المنهجية وتسخيرها في ميدان البحث العلمي.
- إختيار المؤسسة "المطاحن الكبرى" "العوينات" وهذا لفاعليتها في الإقتصاد.
- إبراز السلوك القيادي ودوره في تحسين الأداء داخل المؤسسة.

### 4- أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى محاولة تحقيق جملة من الأهداف:

#### الهدف الرئيسي:

- محاولة التعرف على السلوك القيادي الفعال ودوره في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة، وذلك من خلال تحقيق مايلي:

#### الأهداف الفرعية:

- محاولة تبيان قدرة الفرد في التأثير على الآخرين في تحسين أداء الأفراد والتحكم به داخل المؤسسة.
- محاولة معرفة مدى التعاون بين العمال إلى تحقيق متطلبات الوظيفة.
- محاولة توضيح مدى مساهمة ولاء المرؤوسين وإحترامهم للمشرف في تحقيق أهداف المؤسسة.

### 5- مفاهيم الدراسة:

إن تحديد المفاهيم أهمية بالغة في البحوث العلمية، لتسهل على الباحث إدراك المعاني والأفكار والآراء التي يريد التعبير عنها

#### - ولقد أوجب تحديد مفاهيم الدراسة:

القيادة، السلوك القيادي، الأداء، أداء العاملين.

**1/ القيادة:** من الصعب تحديد المفهوم الدقيق والموحد للقيادة وذلك لتعدد المفاهيم والجدل الدائر بين

الباحثين في تعريف هذا المفهوم، لذا نذكر من بينها:

- يعرفها "أردواي تيد"<sup>1</sup> في كتابه "فن القيادة" على أنها "النشاط الذي يستخدم للتأثير في الناس والتعاون نحو تحقيق هدف معين وجدوا بأنفسهم أنه صالح.

- وكل من عبد الكريم درويش"، "ليلي تكلا"<sup>2</sup> يعرفها على أنها: "القدرة التي يستأثرها المدير على

مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم، وشحذ هممهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق الأهداف".

- ويعرفها "ألن" بأنها "النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال".

- كما عرفها "باس" (BASS) بأنها "العلمية التي عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم

وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب".

<sup>1</sup> - فؤاد السيد، سعيد عبد الرحمان، علم النفس الاجتماعي، رؤية معاصرة ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، - مصر، -، 1999، ص 280.

<sup>2</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، ط1، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية- مصر، -، 2003، ص 98

## الفصل الأول: إشكالية الدراسة ومداخلها النظرية وإجراءاتها المنهجية

- أما "ليكرت" (LKERT) فهو يرى بأنها "النشاط الذي يمارسه شخص ما للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه".<sup>1</sup>

\*ومن خلال التعاريف المقدمة يمكن اقتراح تعريف إجرائي للقيادة بأنها:

قدرة الفرد على التأثير والإقناع لتوجيه أفراد الجماعة باعتماد قوة التأثير الشخصي في إطار نشاط واحد بحيث تتمثل مصالحهم وتتشابك أهدافهم.

### السلوك القيادي:

• لقد اختلف علماء علم النفس في تحديد معنى السلوك فمنهم من يقتصره على النشاط الحركي الظاهر الذي يمكن أن يشاهده أشخاصا آخرون كالمشي والكلام والأكل والجري والابتسام.....<sup>2</sup>

- ومنهم من يبسط مفهومه بحيث يشمل جميع ما يصدر عن الفرد من عمل حركي كاللحام والمشي أو نشاط باطن كال تفكير والتذكر والشعور والانفعال وهو يتفاعل مع بيئته ويحاول التكيف معها.<sup>3</sup>

• أما السلوك القيادي فهو مجموعة العوامل التي تتأثر بشكل كبير بحركة الجماعة وتساعد في خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، دار الحامد، عمان، 2006، ص 215

<sup>2</sup> - دغيم، سميح: موسوعة مصطلحات العلوم الاجتماعية والسياسية في الفكر العربي الإسلامي، مكتبة لبنان، لبنان، 2000، ص 504.

<sup>3</sup> - عوض عامر: السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 40.

<sup>4</sup> - يونس محمد مجدي: السلوك القيادي وفاعلية الإدارة، مدخل لدراسة القيادة في مجال التربية، مج الجالية، متاحة على الخط المباشر

تمت الزيارة في 2019.02.21

## الفصل الأول: إشكالية الدراسة ومداخلها النظرية وإجراءاتها المنهجية

- تعريف كهون Khon<sup>1</sup> والذي بأن القيادة هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد.
- أما جاء به إردواي تيد<sup>2</sup> في مؤلفة "فن القيادة والتوجيه" القيادة في الجهد أو العمل للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هذه يرغبون كلهم في تحقيقه وهم يرتبطون معا في مجموعة واحدة متعاونة" ونجد "ألن" يعرفها بأنها النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال.
- ويعرفها "حسن خطاب"<sup>3</sup> بأنها نشاط متخصص يمارسه شخص للتأثير على الأحزاب لكي يتعاونوا على تحقيق هدف لهم فيه رغبتهم الخاصة وحاجتهم

<sup>1</sup>- عبد الغفار حنيفي، عبد السلام أبو بوقرف، محمد بلال: محاضرات في السلوك التنظيمي، ط1 سكانية ومطبقة الإشعاع الفنية، مصر، 2002، ص 104.

<sup>2</sup>- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، ط1، دار الجامعة، مصر، ص 195.

<sup>3</sup>- طارق عبد الحميد البصري: الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التنظيمية، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 505.

### 6- الدراسات السابقة:

- يرى أحمد صقر عاشور الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها أمله<sup>1</sup>
- ويعرفه مصطفى عشوي على أنه هو أي نشاط أو سلوك مؤدي إلى نتيجة، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال<sup>2</sup>
- كما عرفه ناصر محمد العديلي يعرف الأداء على أنه هو فعالية سلوك الموظف والأداء بأثر بعدة عوامل ومن خلال فرص عديدة فالسلوك الواحد نفسه قد يصدر عنه أداء إنجازات مختلفة لذلك فمراقبة هذا الأداء أو الإنجاز والتحكم به تكون صعبة<sup>3</sup>
- أما علي غربي فالأداء عنده يرتبط بالمجهود الذي يبذله كل فرد من ناحية كمية وجود العمل المطلوب أو الوقت المحدد بالقيام به<sup>4</sup>
- تعريف حسن محمد: يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المعالم المكونة لوظيفة الفرد هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة فقياس على أساس النتائج التي حققها الفرد<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - محمد عبد المسلم الصليبي: الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية، ط1 دار حامد للنشر والتوزيع عمان الأردن 2008 ص 25

<sup>2</sup> - مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية كتاب النشر والتوزيع، الجزائر، 1992 ص 14

<sup>3</sup> - العديلي ناصر محمد: التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية وفي التجارب العالمية، ط1، دار مرمر للطباعة، الرياض، 2001، ص 19.

<sup>4</sup> - علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية ط1- دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007 ص 130.

<sup>5</sup> - محمد كنفوس: المؤسسة الاقتصادية وعلوم التسيير الجزائر 2005 ص 4

## الفصل الأول: إشكالية الدراسة ومداخلها النظرية وإجراءاتها المنهجية

على حد سواء ويلاحظ أن القيادة هي علاقة متبادلة بين الفرد والجماعة حيث يقوم القائد بعملية التوجيه والتأثير على سلوك هذه الجماعة بمختلف الأساليب والطرق النابعة من سلوكه بغية تحقيق أهداف مشتركة بينهم، ويعد السلوك القيادي أحد مكونات القيادة وأن تنوعه يؤدي إلى تفاوت مماثل في حجم التأثير الذي تمارسه القيادات الإدارية على المجموعات التابعين.<sup>1</sup>

**الأداء: هناك العديد من التعاريف نذكر من بينها:**

- يعرف على أنه "تلك المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها"<sup>2</sup>
- كما يعرف أيضا على أنه: "نتائج الأنظمة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعة،"<sup>3</sup>
- ويعرف على أنه "نتاج السلوك ، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك مما جعل البيئة أو المصلحة النهائية مختلفة مما كانت عليه نتائج ذلك السلوك"<sup>4</sup>

• **ومن خلال هذه التعاريف أن الأداء هو:**

"تأدية أو القيام بعمل أو جهد أو نشاط من طرف فرد أو فريق من أجل تحقيق أهداف معينة"

على الساعة 15:43.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه.

<sup>2</sup> - توفيق محمد عبد المحسن: تقييم الأداء مداخل جديدة، لعالم جديد، دار الفكر العربي، مصر، 2003، ص 3.

<sup>3</sup> - وائل محمد صبحي: أساسيات الأداء وبطاقة تقييم المقوار، ط1، دار النشر، عمان، 2009، ص 38

<sup>4</sup> - عبد الباري إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء البشري، بحوث ودراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 2003، ص

## الفصل الأول: إشكالية الدراسة ومداخلها النظرية وإجراءاتها المنهجية

الدراسة 1: تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية

كبيرد عمار: تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط جامعة أكلي محند أو لحاج، البويرة الجزائر إشراف الدكتور جميل أحمد 2015

تمحورت إشكالية الدراسة حول السؤال المركزي الآتي:

ما مدى تأثير القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين لدى المؤسسة سونلغاز

- مديرية التوزيع بالأغواط؟

وتتفرع عن السؤال المركزي الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما هي طبيعة ظاهرة القيادة الإدارية؟
- ما هي طبيعة الأداء الوظيفي وكيف يتم تقييمه وما أهم سبل عينه؟
- ما الوسائل القيادية التي يستغلها القائد الإداري للتأثير على أفراد في المؤسسة؟

وتمثلت فرضيات الدراسة في:

الفرضية العامة:

- توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الإدارية ومستوى أداء العمل لدى عمال مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط-

الفرضيات الجزئية:

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف وارتفاع الأداء الوظيفي.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء رفق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي أما المنهج المستخدم



## الفصل الأول: إشكالية الدراسة ومداخلها النظرية وإجراءاتها المنهجية

في هذه الدراسة هو المنهج الوظيفي التحليلي كما أعتمد الباحث على أدوات جمع البيانات المتمثل في الاستبيان كأداة للدراسة حيث تم توزيع 90 نسخة من الاستعمار، واسترجع منها 77 نسخة تم استبعاد 13 نسخة لعدم صلاحيتها وبقيت 64 نسخة قابلة للدراسة ولقد توصل الباحث إلى أهم النتائج:

- أثبتت الدراسة صحة الفرضية العامة حيث توصلت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) ومستوى الأداء الوظيفي.
- تبين وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف السائد، (النمط الديمقراطي) وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.
- تبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع المستوى.

ومن خلال العرض الموجز لدراسة كيرد عمار ودراستنا

### خلاصة الدراسة:

- تشابه في موضوع الدراسة (المتغيرين).
- هناك تقارب في الفرضيات.
- كما تشابهت مع دراستنا في استخدام الإستبيان كأداة جمع البيانات.
- وكان الاختلاف في مجتمع الدراسة المستهدف حيث كانت دراسة كيرد عمار مستهدفة مؤسسة سونلغاز - الأغواط - بينما دراستنا إستهدفت مؤسسة المطاحن الكبرى العوينات - تيسة -
- حيث تك الإستفادة من هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري لدراستنا الحالية.

### الدراسة الثانية:

تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية

شابي نوال

- تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل.

## الفصل الأول: إشكالية الدراسة ومداخلها النظرية وإجراءاتها المنهجية

دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر

تحت إشراف الأستاذ علي غربي 2013.

تمحورت إشكالية الدراسة حول السؤال المركزي الآتي:

تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية

شايين نوال: تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل قسنطينة الجزائر، إشراف الأستاذ علي غربي، 2013.

تمحورت إشكالية الدراسة حول السؤال المركزي الآتي

إلى أي مدى يؤثر النمط القيادي الإشرافي على الأداء الوظيفي لعمال المؤسسة الصناعية؟

وتتفرع عن هذه التساؤل الأسئلة الفرعية:

1- هل يلعب النمط التسلطي دروا في المحافظة على الاستقرار في العمل؟

2- هل يساهم النمط الديمقراطي العادل في رفع الروح المعنوية؟

3- هل يحقق النمط المتساهل الرضا لدى العاملين؟

أما المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي، مع الاعتماد على أدوات جمع البيانات المتمثل في الاستمارة والمقابلة والملاحظة؟ إضافة إلى الوثائق والسجلات لجمع المعلومات والبيانات اللازمة للتعرف على واقع مؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

- وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج المتمثلة في نمط القيادة السائد يرتبط ارتباطا وثيقا

بمستوى الأداء الوظيفي، وأن العامل يفضل النمط الديمقراطي العادل أثناء قيامه بعمله مما يخلق

عنده مشاعر الارتياح في العمل.

خلاصة الدراسة:

ومن خلال العرض الموجز لدراسة شايين نوال: يتضح لنا أنها ودراستنا الحالية:

- متقاربة من حيث موضوع الدراسة (ادراج مفهومي القيادة، الأداء)

## الفصل الأول: إشكالية الدراسة ومداخلها النظرية وإجراءاتها المنهجية

- متقاربة من ناحية الفرضيات وذلك من خلال البحث عن السلوك القيادي (النمط القيادي) ودوره في تحسين الأداء
- تقاطعت في الإعتماد على المنهج الوصفي وذلك لملائمة طبيعة الدراسة.
- وفي إستخدام الإستمارة كأداة بحثية لجمع البيانات.
- وقد تم الاستفادة من هذه الدراسة في تكوين الإطار النظري.

وفي إنتقاء المنهج المناسب للدراسة والأدوات المناسبة لجمع المعلومات الضرورية.

كما أن النمط التسلطي المرتبط بنوع من المرونة يؤثر إلى حد كبير على مستوى أداء العمال وزيادة استقرارهم في عملهم.

### الدراسة 03: سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي:

شريف أحمد حسن عباس: سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، دراسة ميدانية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا الأردن، إشراف الدكتور صباح حميد أغا، 2010

### وتمحورت إشكالية الدراسة حول السؤال المركزي الآتي:

- هل السلوكيات القيادة التحويلية تأثير على الإبداع التنظيمي في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية.
- 1- ما مدى توافر سلوكيات القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية؟
- 2- ما مستوى الإبداع التنظيمي في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية.
- 3- هل هناك تأثير لسلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية.

## الفصل الأول: إشكالية الدراسة ومداخلها النظرية وإجراءاتها المنهجية

\* أما المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي والتحليلي بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات المتمثل في: المقابلة والاستبانة ولقد يتم اختيار عينة الدراسة (100) مفردة و ثم استرجاع (80) استبانة ولقد توصل الباحث إلى أهم النتائج:

- تعزيز الإمكانيات القيادية فيما يتعلق بالقدرة العالية على إقناع العاملين والقدرة العالية على استشراف المستقبل وإثارة روح الحماس للعاملين وتوفير مناخ مريح للعاملين لانجاز أعمالهم في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية.

° الاستفادة من الدراسة 3- في دراستنا الحالية:

### الدراسة 04:

- تعزيز قدرة القادة في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية على تزويد العاملين بطرق جديدة للتعامل مع المشكلات والتي تحتاج لحلول إبداعية ومشاركة العاملين في صناعة القرارات.
- استخدام أسلوب القيادة التحويلية مع العاملين والمتضمن إشباع حاجات العاملين بشرط تحقيق أهدافهم وانجاز أعمالهم الموكلة إليهم بالإضافة إلى الاهتمام بأحاسيس ومشاعر العاملين والالتزام بمبدأ المساواة في تعامله مع جميع العاملين
- القيام بالتأكيد على تفويض الصلاحيات للعاملين والتعاون مع جميع العاملين بغض النظر على الجهود المبذولة في شركات الأدوية البشرية.

### دراسة 05:

سعاد ميدون: دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال، دراسة حالة مجمع صيدال- فرع أنتيبوتيكال-، جامعة المدية، الجزائر، إشراف الدكتور علي مكيد، 2014<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - سعاد ميدون: دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2014.

## الفصل الأول: إشكالية الدراسة ومداخلها النظرية وإجراءاتها المنهجية

- حاولت هذه الدراسة معرفة العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء المتميز في ضوء التجربة (الوطنية) الاقتصادية الوطنية المتميزة بضرورة الانفتاح المتزايد لمنظمتنا الاقتصادية الوطنية الناشئة على واقع بيئة تنافسية مغايرة تماما لتلك التي نشأت فيها، ومن خلال ما أشارت إليه الباحثة طرحت السؤال المركزي التالي:

- ما هي سبل مساهمة القيادة الإدارية في ترقية مستوى أداء المنظمة من أجل الوصول به إلى التميز؟

• وقصد تسجيل الإجابة على الأسئلة الفرعية التي طرحتها الباحثة قامت بصياغة الحزميات التالية لمعالجة موضوعها، وكانت على النحو التالي:

1- تزايد أهمية دور القيادة الإدارية في الوقت الحاضر تفرضه التحولات المعاصرة في بيئة الأعمال والتحديات التنافسية الناتجة عنها.

2- يعتبر التميز في الوقت الحاضر ضرورة حتمية وخيار استراتيجيا يساهم في تعظيم قدرات الاندماج الايجابي للمنظمة في بيئاتها المختلفة.

3- القيادة الإدارية المتميزة هي تلك التي تعمل على تحويل التهديدات الناشئة في بيئة الأعمال إلى فرص نجاح.

4- لا تعمل القيادة الإدارية لفرع الضادات الحيوية على ترقية شروط ومتطلبات الأداء المتميز.

• ومن أجل دراسة إشكالية هذه الدراسة وتحليل أبعادها ومحاولة اختبار صحة الحزميات المقدمة ثم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، إلى جانب منهج، دراسة الحالة، في حين تم الاعتماد واختيار عينة عشوائية طبيعة من مجتمع الدراسة الأصلي (108 موظف)، حيث بلغ عدد أفراد العينة 70 مفردة، وللحصول على آراء عينة الدراسة ثم استخدام الاسبانية كأداة أكثر فعالية في الحصول على المعطيات والمعلومات المطلوبة.

• ولقد توصلت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج نذكر من بينها:

- لقد أدى التحول الحاصل في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة خاصة في ظل الاهتمام المتزايد بالعنصر البشري إلى تعاظم القيادة الإدارية على أحداث وقيادة التغيير والتحسين ونقل المنظمات من وضع لأخر أحسن.

## الفصل الأول: إشكالية الدراسة ومداخلها النظرية وإجراءاتها المنهجية

---

- يعتبر الأداء خيارا استراتيجيا وأداة حتى فعالة لتسجيل شروط الاندماج الإيجابي للمنظمات في بيئتها إقتصادية المحلية والعالمية ذلك كونه يعمل على تحقيق مزايا تنافسية ويلبى ويتجاوز توقعات وتطلعات العملاء.

# الفصل الثاني

## الفصل الثاني: الأسس النظرية لموضوع الدراسة

تمهيد: السلوك القيادي

أولاً: السلوك القيادي

1: أهم المفاهيم المتعلقة بالسلوك القيادي:

1- أهمية القيادة الإدارية في الإدارة.

2- نظريات القيادة الإدارية.

3- أنماط السلوك القيادي.

4- محددات السلوك القيادي.

5- أهم صفات القائد الناجح.

ثانياً: أداء العاملين

1- أنواع الأداء.

2- محددات الأداء.

3- أبعاد الأداء.

4- فعالية الأداء.

5- تقييم الأداء.

خلاصة الفصل.



### الفصل الأول:

#### \* 1-1 المفاهيم المتعلقة بالسلوك القيادي:

##### أولاً: السلوك القيادي:

القيادة على اختلاف أنواعها (كاريزمية، موقفية) هي علاقة فيه فرد وجماعة، مجموع محصلتها النهائية هي ارتضاء الجماعة وقبول الفرد لأن يكون قائداً، يأمر فله الطاعة والولاء عن رضاء وطيب خاطر، أما الرئاسة فهي علاقة رئيس معين من قبل المؤسسة للإشراف والتوجيه على مجموعة من ونجد القائد يستمد سلطته من داخل الجماعة نفسها، فهي التي ارتضت لقيادته وخلعه عليه صفة القيادة، بينما الرئيس يستمد سلطته، من خارج الجماعة من لائحة العمل ونظامه، ومن المؤسسة التي أصدرت قرار تعيينه لشغل هذه الوظيفة الرئاسية ومنحته قدراً من السلطة لكي يتمكن من القيام بهذه المسؤولية.

لذلك فإن العاملين في مجال الإدارة حاولوا أن يجمعوا بين كل من الرئاسة والقيادة وفي نفس الوقت الابتعاد عن سلبيات كل منهما، وذلك طريق إيجاد كوادر من العاملين في المنظمة تطلق عليها مفهوم القادة الإداريين.

**والقائد الإداري** هو رئيس معين من قبل المؤسسة، أي أنه يستمد سلطته من خارج الجماعة التي يقوم بتوجيهها وتقييم أعمالها، وفي نفس الوقت تقوم المؤسسة بعقد دورات تدريبية لهذه الراسيات، لتزويدها بالمهارات الخاصة بفهم الدوافع الإنسانية<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود: الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر د ط، 2007 ص

## الفصل الثاني: الأسس النظرية لموضوع الدراسة

### القيادة والتوجيه:

يمكن تعريف التوجيه بأنه الوظيفة الإدارية التنفيذية، التي تنطوي على قيادة الأفراد وتوجيههم وإرشادهم على كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها، وتحقيق التنسيق بين مجهوداتها وتنمية التعاون الاختياري بينهم، من أجل تحقيق هدف مشترك.

**والمقصود بالقيادة في هذا التعريف:** القدرة على الحصول على تعاون ومساعدة الأفراد على قبول توجيه نشاطهم بطريقة اختيارية، أي أن السلطة التي يتمتع بها القائد إنما تتبع في حقيقة الأمر من الذين يقوم بتوجيه نشاطهم، وبذلك تعمل جماعة العمل في شكل منسق ومتربط.<sup>1</sup>

### القيادة والإشراف:

تلعب الوظائف الإشرافية دوراً هاماً في مجال الإدارة لدرجة أن مدى فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها يتوقف إلى حد بعيد على مدى توفر كادر كبير من المشرفين الأكفاء، ذلك لأنهم يقومون بعمليات أساسية، كتوزيع الأعمال على العاملين وتوجيههم إلى طرق العمل المناسبة والتدخل في الوقت المناسب لتعديل سلوكهم وأدائهم، كما أن المشرف المسئول على تحديد مستويات الأداء وبالتالي تقييم الأداء، ووضع تقارير الكفاءة للعاملين، ومختلف أدوات الإشراف وتتعدد فنجد من بينها الاجتماعات الإشرافية الفردية والجماعية، هذا بالإضافة إلى الملاحظة المباشرة أثناء أداء العمل والتوجيه المباشر.<sup>2</sup>

ويفضل شغل الوظائف الإشرافية والقيادية في المؤسسة من قبل العاملين ذوي الخبرة كوسيلة للتقدمي واكتساب مكانة اجتماعية بين الزملاء، لكن إذا لم تتوفر الكوادر داخل المؤسسة ممن يستطيعون احتلال الوظائف الإشرافية.

فلا بد وأن تلجأ المؤسسة إلى جذب هذه العناصر القيادية من نيس ذوي الخبرة من سوق العمالة مع إعطائهم الحوافز المادية المناسبة التي تعمل على استقرارها مع توفير فرصة الإدماج داخل التنظيم لهم حتى تحافظ على الروح المعنوية المرتفعة لدى العاملين.

<sup>1</sup> - ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1. 2007، ص 176.

<sup>2</sup> - أحمد مصطفى خاصر: الإدارة ومعلمات الرعاية الاجتماعية (الأسس النظرية والممارسة العامة) المكتب الجامعي الحديث، مصر، د. ط. 2007 ص - ص 71 - 72.

### 2/ أهمية القيادة الإدارية في الإدارة:

#### أهمية القيادة في الجانب التنظيمي للإدارة:

لا يقتصر دور القيادة في الجانب التنظيمي على مجرد إصدار الأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتسم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها، ولكن الدور الأساسي والهام للقائد هو إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم حسب العمل المشترك وروح التعاون، كما أن دور القائد في الجانب التعليمي يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات المرؤوسين وجودهم وتوجيهها من خلال وضع الحو خلف المناسب في الوظيفة المناسبة، وتحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم والعاملين فيه، فقيادة جميع جوانب التنظيم تأتي من خلال التنسيق والأعمال التي تنسق نبي وحدات تعمل في توافق وتناغم وهذا ما جعل فقر وبرشوس بضمان عملية التنسيق التي يقوم القائد لجهود المرؤوسين بأنها من العوامل التي تضمن فعالية التنظيم واستمرار بقائه<sup>1</sup>.

#### أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة:

يتضح دور القيادة في الجانب الإنساني من خلال مسؤوليات القائد الإداري الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية والتمثلة في إقامة العلاقات الإنسانية والتمثلة في إقامة علاقات إنسانية بينه وبين مرؤوسيه تقوم على التفاهم المتبادل اشتراكهم في ما يمس من شؤونهم بما يبذونه من آراء واقتراحات ذات قيمة وهو ما يسمى الإدارة بالمشاركة إشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف المناسبين لما يبذله من مجهود في نشاط مجموعته وحفزهم على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقتهم في العمل مما يتطلب مجهودا منه الوقوف على حقيقة دوافعهم حاجاتهم، شخصياتهم، اتجاهاتهم القيمة، قدراتهم و ميولهم إلى جانب مستوى إرادتهم، تخيلهم و تفكيرهم<sup>2</sup>.

1- نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2007 ص 114

2- زحي محمود هاشم: أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل، الكويت، د ط، 2001، ص 65

## الفصل الثاني: الأسس النظرية لموضوع الدراسة

### أهمية القيادة في الجانب الاجتماعي للإدارة:

من المظاهر الاجتماعية للتنظيم امتداد النظام الاجتماعي لأعضاء الفريق العامل فيه قادة و مرؤوسين خارج نطاق العمل في شكل اتحادات أو نقابات أو جمعيات توفر الخدمات الرياضية، الصحية و الترفيهية لأعضائها و يبرز دور القيادة هنا من خلال قدرتها على توجيه هذه النشاطات و استغلالها بما يكفل تعزيز التعاون المتماسك بين المتعاملين في التنظيم.

وإذا كان للقيادة دور هام و مؤثر في الجانب في الجانب الاجتماعي للإدارة فإنها من ناحية أخرى تتأثر بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم تكون نابعة من الأعضاء العاملين فيه و تتمثل في عاداتهم و تقاليدهم، قيمهم، كما تتأثر أيضا بعوامل اجتماعية من خارج التنظيم، تتمثل في القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع ككل و التي تفرض على القائد أن يأخذ في اعتباره لأن تنكره لما يفقده تعاون مرؤوسيه ما يعرقل أهداف التنظيم مثلما أكد **زكي محمد هاشم** في قوله "إن الأسلوب الإداري الأصلح للتطبيق في مجتمع ما هو الأسلوب الذي يوائم ظروف هذا المجتمع و وافقه الفعل".

### أهمية القيادة في تحقيق أهداف الإدارة:

رغم تعدد و تباين الأهداف التعليمية تبقى خليفة القائد ودوره في تحقيق الأهداف واحد في جميع التعليقات الإدارية فهو العمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديد لها لمرؤوسيه والحيلولة دون تعارض الأهداف ومتطلباتها الموظفين العاملين من جهة و بينها و بين أهداف المجتمع من جهة أخرى.

فدور القيادة في تحقيق الأهداف من الإدارة تبرز أهميته من خلال تحمل القيادة لمسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم ومواجهة المشاكل التي تترتب تعدد وتعقد الأهداف التنظيمية من خلال التوفيق بين المتناقضات والمواقف كما أشار **ستوجديل** على أن أهمية القيادة تبرز في التوفيق و الموازنة بين ما تم انجازه من أعمال وتحقيقه من أهداف خلقية والتوفيق بين إشباع حاجات ومتطلبات التنظيم بين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات وأخيرا التوفيق بين

## الفصل الثاني: الأسس النظرية لموضوع الدراسة

خطوط التنظيم والتنسيق و الاتصال الرسمي وبين الأنماط المتعددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم غير الرسمي<sup>1</sup>

### 3/ نظريات القيادة الإدارية:

#### \*نظريات السمات الشخصية:

يعتبر هذا الدخل من أولى المحاولات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة، ومؤداه إن القيادة تقوم على سمة أو مجموعة من السمات يتم عبا فرد معين أو أن من تتوافر فيه هذه السمات تكون لديه القدرة على القيادة، ويمكن أن يكون قائدا ناجحا في حمل المواقف.

● **نظرية الرجل العظيم:** وتعد هذه النظرية من أقدم النظريات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي، وهي أقدم بكثير من أي علم من العلوم الاجتماعية الرسمية وهي تعبر عن القول المأثور القادة العظام يولدون ولا يصنعون، وهذه النظرية ليست أكثر من اعتقاد بان مجموعة القدرات والصفات الشخصية تجعل من بعض الأفراد عظاما من أمثال: يوليوس قيصر ولاسكندر، جان دارك، فيما لو بعثوا أحياء في أيامنا هذه قادة عظاما مرة أخرى بفضل السمات والقدرات الطبيعية التي تميزوا بها منذ مولدهم، وطبيعة الحال فإن القول ليس أكثر من تأملات ولا يوجد ما يؤيده من بحوث، وعلى الرغم من ذلك، فإن الكثير من الناس ما زالوا يؤمنون بهذه النظرية، ونلاحظ أن بعض القادة في بعض البلدان مازالوا يأخذون مواقفهم القيادية نظرا لعلاقتهم الأسرية بقيادة عظام، الأمر الذي يشير إلى وجود نوع من الإيمان العام بهذه الفكرة القائلة: بأن القادة يولدون بخصائص ضرورية تؤهلهم للقيادة<sup>2</sup>.

● **نظرية السمات:** نتيجة الجدل الذي دار حول نظرية الرجل العظيم التي انطلقت حول حقيقة وراثية السمات، وأن القائد يولد ولا يصنع، وتأثير المدرسة السلوكية التي أكدت أهمية التعلم

<sup>1</sup> - نواف كنعان: مرجع سابق ذكره، ص.ص 199 - 120.

<sup>2</sup> - محمد عبد الباقي صلاح الدين: السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، دار الجامعة الجديدة، مصر، د ط، 2003، ص 249.

## الفصل الثاني: الأسس النظرية لموضوع الدراسة

والخبرة والتجربة في امتلاك الأفراد سمات القيادة، ظهرت نظرية جديدة عرفت ب: نظرية السمات التي تعتقد بأن القائد الفعال هو ذلك القائد الذي يتصف بعدة صفات وأن هذه الصفات تمكنه من النجاح بغض النظر عن الموقف الذي هو فيه<sup>1</sup>

تدور فلسفة هذه النظرية حول انفراد القادة بسمات تميزهم عن من سواهم، ومن أهم هذه السمات ما يلي:

- **سمات جسمية:** وهنا نجد أن القادة أميل إلى أن يكونوا أطول من (أتباع) وهنا أيضا نجد أن القادة أميل إلى أن يكونوا أكثر حيوية وأوفر نشاط من الأتباع<sup>2</sup>
- **سمات ذهنية:** مثل الذكاء، الفهم والتفكير، الإدراك بعد النظر، القدرة على التنبؤ والتخطيط.
- **سمات شخصية:** مثل التسامح والتحمل، الشجاعة والحسم، الثقة بالنفس
- **سمات فطيفية:** مثل الاهتمام بالإنجاز، المبادرة والابتكار، المثابرة، القدرة على الإشراف وتسيير الأمور.
- **سمات اجتماعية:** مثل النضوج الاجتماعي، الاهتمام بالعلاقات الإنسانية القدرة على التدخل وإقامة علاقات مع الغير، الرغبة في التعاون مع الآخرين<sup>3</sup>

وقد أجريت دراسات متعددة تبحث عن السمات المشتركة للقادة الناجحين على أمل أن تصبح هذه المجموعة معيارا يمكن استعماله للتنبؤ بنجاح القيادة في أي موقف والتحقيق بالتالي من السمات التي تجعل من شخص ما قائدا إداريا أفضل من غيره.

### ° النظرية الموقفية:

يرى "ستوجديل" أن العضوية في الجماعة تجعل من الفرد قائدا متى توفرت الشروط الملائمة، لذلك فإن أي عضو قد يصلح قائدا في موقف معين، وقد لا يصلح أن يكون قائدا في موقف آخر، فالقائد في الحرب لا يصلح للقيادة في السلم.

<sup>1</sup> - عثمان حمود الأخضر: علم النفس التنظيمي: كتيبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، ط1، 2005، ص 182.

<sup>2</sup> - حامد عبد السلام زهوان: علم النفس الاجتماعي، علام الكتب، مصر، ط6، 2002، ص. ص 378-379.

<sup>3</sup> - سلمان العميان محمود: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2008، ص. ص 263-264.

## الفصل الثاني: الأسس النظرية لموضوع الدراسة

ويرى ستوجديل أن التحليل المنطقي للقيادة لا يمكن أن يحصر ذاته في القائد، إنما يجب التطرق لتحليل المواقف، ويقول "بافلاس" أن التعرف على القادة يتم إلى حد كبير من خلال المراكز الإستراتيجية التي يشغلونها في شبكة الاتصالات أكثر مما يعتمد على السمات الشخصية. أما وفورد فقد حدد سنة 1971 خمسة عوامل موقفية تؤثر في القيادة مستقبلاً وهي:

- درجة مركزية اتخاذ القرارات
- درجة تفقد التنظيم
- حجم التنظيم
- هيكل جماعة العمل ذاتها وترتيبها
- المستويات الاتصالية طبيعة الاتصال

ويعاب على هذه النظرية أنها لا يمكن أن تفصل بين سمات الفرد والمواقف، ويجب أن يتحقق التفاعل بين كل العناصر، ولا يمكن تغليب عنصر على آخر.

### \*النظرية التفاعلية:

إن القيادة في هذه النظرية هي عملية تفاعل اجتماعي، فالقائد يجب أن يكون عضواً في الجماعة يشاركها معايير آمالها ويوطد الصلة مع أعضائها ويحصل على تعاونهم، ويتعرف على مشكلاتهم، وهو يتفاعل معهم من أجل تحقيق أهداف الجماعة، فمثلاً قد يعطي القائد توجيهات لتحقيق هدف معين، ويواجه المشكلات التي تواجه هذا الهدف والمصاعب المحيطة به، وهو في ذلك يكون ملماً بحاجات الأفراد واتجاهاتهم ومشكلاتهم، وبإمكانات هذه الجماعة والظروف المحيطة التي تجعل الأتباع يتجمعون حوله ويتفهمون توجيهاته ويمنحونه تأييدهم ودعمهم لتحقيق الهدف المطلوب<sup>1</sup>.

### \*النظرية الوظيفية:

ظهرت هذه النظرية كرد بفضل نقدي النظرية السمات، حيث يؤكد أصحاب هذه النظرية أن القيادة عبارة عن مجموعة من الوظائف التي تحدد بخصائص داخلية وخصائص خارجية، وتتضمن هذه

<sup>1</sup> - محمد شفيق: العلوم السلوكية (تطبيقات يف السلوك الاجتماعي والشخصية ومهارات التعامل والإدارة) المكتب الجامعي الحديث، مصر، دها 1999، ص 89.

## الفصل الثاني: الأسس النظرية لموضوع الدراسة

النظرية جانبيين أولهما وأهمهما يشير إلى سمات القائد الضرورية لفعالية عمل الجماعة سوف تختلف أو تتغير حسب خصائص الجماعة، كذلك فإن الجماعة تتطلب قيادة تتفق ونوعية أهدافها ومصالحها، وأن هذه الأهداف تختلف باختلاف الظروف أما الثاني فيتعلق بمدى تعاون الفرد مع الجماعة على الاستمرارية في تحقيق أهدافها.

فالقيادة طبقا لهذه النظرية وظيفية، تتحدد بقدرة القائد على وضع الخطط والسياسات وصياغة الإطار الأيديولوجي للجماعة<sup>1</sup>.

نظرية ماغريغور (نظرية X و Y)

يرى "دوغلاس ماغريغور" أننا حين وخلال السلوك الإداري القيادي بحده ينقسم إليه مقارنتين، وحل مقارنة تحمل افتراضات تبني عليها، وهما مقاربتان متطرفتان:

أ/ المقاربة (X) تقوم هذه المقاربة على الافتراضات التالية:

- يميل الفرد إلى الكسل وتجنب العمل إذا استطاع.
- نظرا إلى هذا الكسل وحب تطبيق وسائل صارمة من مراقبة وطرق تأديبية للتخويف من أجل تحقيق الأهداف
- يميل الأفراد إلى تجنب المسؤولية، ويفضلون التوجيه ويطمحون إلى الاستقرار في المقام الأول ونقوم الإدارة اليومية في جانبها الأكبر على هذه المقاربة

ب/ المقاربة (Y) تقوم على الافتراضات التالية:

- يجب استثمار الجهد العضلي والنفسي للأفراد، لأن ذلك مسألة طبيعية لذا يجب توفير الراحة واللهو.
- التهديد بالعقاب ليس الوسيلة الوحيدة، فلدى كل فرد الاستعداد للتوجيه والرقابة الذاتية لخدمة الأهداف التي يلتزم بها
- الفرد يتعلم ويتمرد وله القدرة على تحمل المسؤولية والبحث.

<sup>1</sup> - محمد إبراهيم عيد: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، مكتبة الإنجلو المصرية، مصر، د ط، 2005، ص 130.



## الفصل الثاني: الأسس النظرية لموضوع الدراسة

تسمح هذه المقاربة بتغيير السلوك البشري في الإدارة ووضع خطة إستراتيجية للتوجيه وإرضاء كل الأهداف سواء الأهداف التنظيمية أو الأفراد داخل المؤسسة، لكن أي الافتراضات يجب الأخذ بها؟  
فالمدير لا يأخذ كليا لا بالمقاربة (X) ولا بالمقاربة (Y)، أما إذا حان العامل ذو خبرة كفاية في حرفته كان استخدام المقاربة (Y) هو الأنسب.

4/ **أنماط السلوك القيادي:** توصلت دراسات وبحوث المختصين في القيادة إلى تحديد أنماط القيادة والتي تتمثل في:

• **النمط الاستبدادي:** يعتمد القادة المستبدون على فكرة السلطة الرسمية فهم يستمدون سلطتهم من القوانين واللوائح والقرارات بدلا من اعتمادهم على دراسة سيكولوجية الآخرين والتأثير عليهم/ وهم يميلون إلى الإنفراد بالسلطة والتخطيط وفقا لإرضاء أطماعهم واتخاذ القرارات ولا يميلون إلى تفويض بعض السلطات إلى معاونيهم ويعتمدون في سياستهم إلى أحداث الفرقة بين العاملين بغية السيطرة عليهم، وما تسمح به أذهانهم دون مناقشة أو إبداء نصح أو اعتراف<sup>1</sup>

والقيادة الاستبدادية لهذا الأسلوب تزود القائد بالدوافع على العمل إلا أن المرؤوسين يكونون غير مستقرين وغير مستريحين، والقيادة الاستبدادية التسلطية تؤدي حتما إلى ضعف العلاقات الإنسانية والروح المعنوية، وفقد روح الابتكار في العمل، وتعمل هذه القيادة على أنها كرامة الإنسان وتطيح بكل من يقف في طريقها أو طريق أنصارها.

• **النمط الديمقراطي:** عند مناقشة النمط الديمقراطي في القيادة لابد من ذكر العلاقات الإنسانية أكثر طريقة العمل، لأن القائد هنا لا يعطي للجانب الإنساني اهتماما أكبر، فهو بناء على مرؤوسيه، يقوم بأقسام سلطة القرار معهم، كما يشركهم في عمليات التخطيط والتنفيذ ومتابعة العمل، وبالتالي فالدور الأساسي له هو اتخاذ القرارات، إنما هو توجيه وتنسيق الجماعة وإشراكهم في اتخاذ القرار<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - السيد عليوة: تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد (سلسلة تنمية المهارات، أترك للنشر والتوزيع)، مصر، ط1، 2001 ص 47.

<sup>2</sup> - ضياف الزين الدين: السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي، مذكرة ماجستير في علم النفس، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2000 ص 148.

## الفصل الثاني: الأسس النظرية لموضوع الدراسة

والقائد الديمقراطي هو القائد الذي يؤمن بالمشاركة وتبادل الآراء، وبالتعاون الإيجابي مع أفراد الجماعة التي يتعاون معهم، ويتم مناقشة الأهداف ووضع الأساسات وحل المشكلات عن طريق الجماعة حيث يتشاور مع أعضاء الجماعة في كل شيء، أما القرارات فهي جماعية يقوم القائد بترك حرية توزيع العمل للأعضاء فيم بينهم.

وتقضي القيادة في ظل هذا النمط أن يكون القائد حازما مستندا إذا اقتضت الظروف لهذا السلوك، أما السلوك الاجتماعي فيتميز بالثقة والود بين الأعضاء أنفسهم وبينهم وبين القائد، أما المناخ الاجتماعي في ظل هذه القيادة فيسوده الاحترام المتبادل<sup>1</sup>

**النمط الفوضوي:** يسمى أيضا Laissez Faire وهو يعطي الحرية الكاملة والمطلقة للمرؤوسين من أجل تحديد أهدافهم وأنشطتهم، لأن الأفراد يصلون وحدهم من خلال التجربة والخطأ إلى ما يرغبون فيه، ولا يتدخل القائد الرسمي في ذلك.

ويرجع ذلك باستخدام أسلوب القيادة الحرة (Laissez Freecein) إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر (Laissez Free Appnoach) أسلوب لتوجيه جهود ونشاطات الأفراد، إلا أن استخدام هذا الأسلوب لم يصل إلى الحد الذي يجعل منه منهجا ثانيا ولم يطبق هذا الأسلوب إلا بعد الثلاثينيات، حيث تم استخدامه الدراسات التجريبية التي قامت بها جامعة "أيوا" الأمريكية، وجرى تطبيقه بعد ذلك في الدراسات التطبيقية التي أجريت في التنظيمات الإدارية المختلفة، ذلك راجع إلى أن هذا النوع من القيادة ينجح عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعملية عالية، كما في مؤسسات الأبحاث والدراسات<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - كامل بربر الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، مصر، 1996، ص 139.

<sup>2</sup> - نواف كنعان: القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 252.

### 5/ محددات السلوك القيادي:

سيتم عرض محددات السلوك القيادي إجابة على السؤال التالي:

#### • كيف يشكل سلوك القائد؟

أو ما هي العناصر والقوى التي تسهم في تشكيل أسلوب السلوك القيادي للإدارة؟

حيث تجدر الإشارة إلى أن هذا النمط يعد محصلة التفاعل المتواصل بين ذلك العناصر والقوى، وليس نتاج أحدهما منفردة والتي يمكن حصها في خمس فئات هي:

- **خصال القائد:** وتتمثل في سماته الشخصية، اتجاهات وقدراته العقلية والإبداعية، فضلا عن الطريقة التي يدرك بها ذاته والتصورات التي يتبناها حول خصال رؤئية، وفيما يلي سنتناول بعض هذه الخصال على النحو التالي<sup>1</sup>
- **السمات الشخصية:** وهي النواحي الوجدانية المزاجية المكونة لتقنية القائد، قد تكون مكتبة أو موروثة والتي تظهر في نوعية الاستجابات التي يصدرها القائد اتجاه المواقف التي تواجهه، إضافة إلى دورها في اختيار الأسلوب القيادي الذي يمارسه القائد.
- **نسق القيم:** يرى كلا من "ناتبادم وشميت" أن نسق القيم الذي يتبناه القائد سيحدد جزئيا حجم المشاركة الذي سيسمح به العاملين معه في اتخاذ القرارات الخاصة بهم أو بالعمل، وكذلك المدى من المسؤولية الواجب إتاحتها لهم، ولذا يصنع نفسه إما في اتجاه الديمقراطية أو الأوتوقراطية.
- **مستوى الخبرة الفنية:** تكمن أهمية مستوى الخبرة كأحد محددات النمط القيادي في أن القائد ذو الخبرة الفنية العالية، سيعتمد على خبرته تلك في قيادة مرؤوسيه وسيجعلها المصدر الرئيس للقوة التي يركز عليها في قيادتهم كما يقلل من اعتماده على غيره، أما القائد ذو الخبرة المتوسطة أو دون ذلك فهذا يفرض عليه أن يستعين بمن معه في المنظمة
- **الدافعية للإنجاز:** وتثير إلى الطموح ولكنه الطموح المرتبط بالدافعية للعمل لتحقيق النجاح في مجال العمل والمهنة<sup>2</sup>، ولابد القائد أن يملك دافعية كبيرة للإنجاز لأن من واجب التحفيز الذاتي، أما عن أبرز سمات القائد الذي لديه دافع قوي للإنجاز فإنها تتمثل في قبول الخاطرة المحسوبة،

<sup>1</sup> - طريف شوقي، السلوك القيادي وفاعلية الإدارة، دار غريب، مصر، د ط، 1992، ص- ص 126 - 127.

<sup>2</sup> - سعاد نايف برونطوي: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل، عمان، ط2، 2004، ص 353.

## الفصل الثاني: الأسس النظرية لموضوع الدراسة

الجدية، قبول التحدي، المثابرة، الرقابة الذاتية، ووضع معايير صارمة للحكم على الأداء الشخصي، وعدم الاكتفاء بالوصول للأهداف التي يعتقدونها الآخرون كافية.

أفعال خصائص المهمة يعرف نيوستروم New Storm المهمة بأنها الأفراد التي من شأنها أن تضع إستراتيجية المنظمة موضع التنفيذ ببيئة معينة وهي بهذا المعنى تشير إلى مجموعة إجابات وظيفية معينة تشكل الوحدات الأساسية التي يتكون منها العمل.

وهناك جوانب عديدة للمهمة يفترض تدخلها في شكل نمط القيادة الإدارية تتمثل في<sup>1</sup>

- **عضو في المهمة:** إذا كانت المهمة غامضة وسبل انجازها غير واضحة فإن دور القائد هنا يتمثل في تنظيم العمل ووضع تعليمات واضحة لكيفية الأداء، كما يزود مرؤوسيه بالخبرات والمعلومات اللازمة لإزالة غموض المهمة، فضلا على أنه يعمل على تقليل التوتر المصاحب للفشل أو التعثر في الأداء، بالمقابل إذا كان القائد والمرؤوسين لا يعرفون بالضبط ما يجب عليهم عمله ولا كيف يكون ذلك، حينئذ سيمارس القائد قدرا ضئيلا من التوجيه وينتج للمرؤوسين حيزا أكبر من المشاركة كما وضع فيدلر بقوله حيث تصبح المهمة غامضة وخبرات القائد حول كيفية أدائها محدودة، فإنه يلجأ إلى السلوك المشارك مؤقتا بدلا من السلوك الموجه.

<sup>1</sup> - طريف شوقي: مرجع سابق، ص، 143 - 146.

## الفصل الثاني: الأسس النظرية لموضوع الدراسة

فيطلب المشورة من أفراد الجماعة ذوي الخبرة لإبداء مقترحاتهم حول أفضل السبل لتنفيذ المهمة، وبذلك يصبح الموقف عملية عصف ذهني (مفكرة)، وذلك ريثما تتضح أبعاد الموقف ويتم الاتفاق على خطة معينة، حينئذ يتبنى القائد نمط التوجيه لتنفيذ تلك الخطة، أما إذا كانت المهمة واضحة وثمة أكثر من طريقة لتنفيذها، فإن القائد يترك هامشا كبير من الحرية لمروسيه لاختيار الطريقة التي تناسبهم، خاصة إذا ما كانوا مرتفعي الخبرة وغمرهم حاجة الاعتماد على الذات

- **قابلية المهمة للتقسيم (تحديد الأدوار):** يشير هولاند Hallander إلى أن حين يمكن تقسيم المهمة إلى أجزاء منفصلة، ليقوم بأدائها عدد من الأفراد على نحو يمكن معه تحديد مسؤولية كل منهم بوضوح، فإن سلطة القائد حينئذ يتسع مداها فالمرؤوس الذي يفشل في أداء أي خطوة يسهل اكتشافه ومسألته وفي المقابل فإنه حين يتعذر تقسيم المهمة، ويتم أدائها على نحو جماعي بشكل يصعب معه تحديد المسؤوليات بصورة دقيقة فإن سلوك القائد في توجيه ومسألة المرؤوسين يجب أن يأخذ طابعا مختلف يعني بتنمية روح الوئيف لديهم، وتعميق الشعور بالمسؤولية لدى كل منهم.
- **الاستقلالية:** يشير هذا العنصر إلى مدى الاستقلال وحرية التصرف المتاحة للمرؤوسين في تنفيذ المهمة ومن المفترض أن مدى الاستقلالية التي تتيحها المهمة للمرؤوسين ترتبط سلبيا بمدى الحرية التي يمنحها القائد للمرؤوسين، أي أنه كلما زادت استقلالية المرؤوسين في أداء المهمة كلما انخفض سلوك التحكم والتوجيه من جانب القائد والعكس صحيح<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - (عامر مصب): خصائص القيادة عند الرسول (صل الله عليه وسلم)، دار هومة، الجزائر، د ط، 2003، ص 86.

## الفصل الثاني: الأسس النظرية لموضوع الدراسة

- **تقديم عائد حول الأداء:** يشير العائد على كمية المعلومات التي يتلقاها المرؤوسين من العمل ذاته يتصل بكل مستوى الأداء، ومدى فعالية جهودهم، وحين يقوم سياق العمل بتقديم ذلك العائد، فهذا من شأنه تقليص دور القائد أو سلوكه الخاص بتقديم العائد والحكم على الأداء، بينما حين يصعب على الفرد الحصول على عائد أدائه من خلال سياق العمل، فإنه يصبح في حاجة لرأي القائد يتزايد دور ونفوذ القائد بالنسبة لهم.
- **خصائص النسق التنظيمي:** يعرف النسق التنظيمي بأنه مجموعة من العناصر المترابطة التي كل منها على الأفراد التي تتضمن كل من: التكنولوجيا، أساليب الإنتاج، تقسيم العمل، فلسفة المتعاملة، البناء التنظيمي/ وحجم المنظمة، وتجدر الإشارة إلى أن هذه العناصر تؤثر إما منفردة أو مجتمعة على نمط القيادة، وتسهم في تشكيله وتوجيهه، وفيما يلي سيتم عرض بعضا منها<sup>1</sup>
- **التكنولوجيا:** في أبسط معانيها تفي التطبيقات العلمية للعلم في المجالات الانتخابية والخدمية المتعددة، وبمقتضاها يتم تحويل المواد والمعلومات المدخلة في النسق الإنتاجي إلى مخرجات، وتحدد التكنولوجيا النمط القيادي المتبع، وفي هذا الصدد يحدد wood ward إلى أن بعض أنواع التكنولوجيا تتطلب نمط لصيق من الإشراف بدرجة أكبر من الأنواع الأخرى، حينما يكون مستوى التكنولوجيا المستخدمة مرتفعا، فإنه يقلل من إمكانية قيام القائد بتقديم تغييرات أو إعطاء توجيهات عند حدوث مشاكل في نظام الإنتاج، بينما إذا حمان مستوى التكنولوجيا المستخدمة بسيط فإنه يجعل القائد أكثر قدرة على متابعة مرؤوسيه وتوجيههم، وبالتالي يتبنى نمط لصيقا من الإشراف عليهم.
- **البناء التنظيمي:** تكمن أهمية البناء التنظيمي في أن طبيعة هذا البناء تشكل إطار يتم من خلاله تقسيم العمل، اتخاذ القرارات، تفويض السلطات داخل المنظمة ويلاحظ أنه في المنظمات ذات التنظيم الرأسي، حيث توجد العديد من المستويات الهرمية، يتم الإشراف بأنه مباشر، والقادة ويمارسون قدرا أكبر من التحكم والرقابة على مرؤوسيه، بينما في المنظمات ذات التنظيم الأفقي، حيث توجد مستويات هرمية قليلة، ويتم توزيع السلطة داخل كل مستوى منها على عدد أكبر من الأفراد لذا يصعب على القادة من الناحية العلمية ممارسة نمط لصيق من الأشراف وبالتالي

<sup>1</sup> - عامر مصباح: خصائص القيادة عند الرسول (صل الله عليه وسلم)، دار هومة الجزائر، د ط، 2003، ص 86.

## الفصل الثاني: الأسس النظرية لموضوع الدراسة

سيلجأ القادة لتفويض مزيدا من السلطات والإصلاحيات لمرؤوسيهم وللتصرف على نحو أكثر ديمقراطية.

- **حجم المنظمة:** ثمة جانبان لهذا المتغير هما جماعة العمل (صغيرة أو كبيرة) وحجم المنظمة ككل (محدودة أو ضخمة)، فيما يخص حجم المنظمة فقد توصل همفيل Hemphill من خلال البحوث التي أجراها، إلى أن زيادة حجم المنظمة تدفع بالقائد لأن يكون أكثر اهتماما بالعمل أما فيما يتصل بحجم جماعة العمل داخل المنظمة فإنه كلما زاد أفراد الجماعة كلما تهادى القائد في استخدام لغة القسر، وغلب الطابع غير الشخصي في علاقاته مع مرؤوسيه، في أنه في الجماعة الصغيرة يتمكن القائد من إظهار قدر أكبر من الاهتمام بمرؤوسيه ومن ثم تزدهر العلاقات الشخصية بينهما، ويتيح فرصة أكبر لهم في التعبير عن وجهات نظرهم والإدلاء بآرائهم<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - طريف شوقي: مرجع سابق، ص.ص 146 - 147.

### 6\* أهم صفات القائد الناجح:

القيادة ظاهرة اجتماعية، وهي كذلك سمة سيكولوجية موجودة داخل الفرد، فهي موجودة عند بعض الناس دون البعض الآخر، وبالرغم من تعدد نماذج القيادة فإن جميع القادة يتميزون باشتراكهم في سلوكيات معنية، وصفات شخصية وخبرات مكتسبة تسهم في تكوين شخصية القائد الناجح، وتميزه عن غيره من الأتباع، ولعل أبرز هذه الصفات تتمثل في:

- **الوعي "adarens"** ويقصد بذلك وعي القائد لمدى تأثيره على مرؤوسيه والأسلوب الأفضل لممارسة مثل هذا التأثير، كما يتضمن وعي القائد للعوامل والمتغيرات التي تزيد من فعاليته، وهذا يتضمن الإلمام بالنظريات والأبحاث المتعلقة بالقيادة ونظريات الحفز والاتصال، وهنا لا يمكن معرفة هذه النظريات فقط، وإنما محاولة تطبيقها.
- **الإحساس والتعاطف "EMPOTHY"**، أي القدرة على فهم ومعرفة حاجات وشعور الآخرين، وهذا المضموم هو أبعد من مفهوم الشفقة، لأنه يتضمن الفهم بكل هذه النواحي الإنسانية بدلا من إظهار الشفقة على المرؤوسين، فالقدرة على معرفة حاجات الأفراد ورغباتهم تؤدي إلى فهم الميزات والسلوك الصحيح الذي يؤدي إلى التعامل معها، ومعرفة ردود الآخرين واتجاهها مما يؤدي إلى فعالية أكثر وإنتاج أفضل<sup>1</sup>.
- **الثقة "confidence"** إن الثقة القائد في نفسه وبقدراته تؤثر تأثيرا إيجابيا على فعالية القيادة، فالقائد الذي تنقصه مثل هذه الثقة يصعب عليه تشخيص المشكلة بشكل جيد، كما تؤثر على قناعته بعدم قدرة مرؤوسيه على تنفيذ الأعمال مما يضطره إلى الرقابة والإشراف عليهم بشكل مباشر ودقيق مما يؤدي إلى تعطيل الأعمال وتأخيرها، كما أن نقص الثقة قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير كاملة ومتأخرة ويترتب على ذلك آثار سيئة بالنسبة للمنشأة.
- **القدرة على الاتصال: "ability ti communcate"** أي قدرة القائد على توضيح إيصال ما يريده لمرؤوسيه، وخاصة فيما يتعلق بالأهداف وتوقعات المرؤوسين، فالقائد الذي يفشل في مخاطبة مرؤوسيه والتحدث إليهم، وتوضيح ما يريده منهم بفشل في التأثير عليهم، وهذا يؤدي إلى الفوضى وفشل عملية القيادة نفسها.

<sup>1</sup> - زياد رمضان وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة الحديثة، مركز الكتب الأردني، الأردن، ط7، 2003، ص. ص 207 - 208.



1/ القيادة:

- 1- المفاهيم المتعلقة بالسلوك القيادي
- 2- أهمية القيادة الادارية في الإدارة
- 3- نظريات القيادة الادارية
- 4- أنماط السلوك القيادي
- 5- محددات السلوك القيادي
- 6- أهم صفات القائد النابغ

2/ أداء العاملين:

- 1- أنواع الأداء
- 2- محددات الأداء
- 3- أبعاد الأداء
- 4- فاعلية الأداء
- 5- تقييم الأداء

° الأسئلة الفرعية:

- على أساس يتم تقييم أداء العاملين؟
- ما هي العوامل المؤثرة في أداء العاملين؟
- هل تسعى المؤسسة لتحسين وتطوير أداء العاملين؟
- ما هي أهم المعايير التي تعتمد عليها المؤسسات لتقييم أداء العاملين؟
- ما هي أهم صفات وسمات القائد الفعال داخل المؤسسة؟
- هل للنمط القيادي دور في تحسين أداء العاملين؟
- ما هو السلوك القيادي السائد داخل المؤسسة؟
- هل السلوك القيادي أثر على المرؤوسين؟

### 1/ أنواع الأداء:

حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء، إلى نوعين الأداء الذاتي والأداء الداخلي والخارجي.

#### أ/ الأداء الداخلي:

يطلق عليه أداء الوحدة أي ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على منح القيمة الأفضلية التنامية من خلال تسيير مهاراتهم.
- الأداء التقني: يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
- الأداء المالي: يمكن فعالية، تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

#### ب/ الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تسبب في إحداثه، ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، وهذا النوع يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة.

#### حسب معيار الشمولية:

يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين: هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

#### أ/ الأداء الكلي:

يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر.

في هذا النوع يمكن الحديث عن مدى بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كاستمرارية والشمولية،

الربح والنمو.

### ب/ الأداء الجزئي:

هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم إلى عدة أنواع مختلفة باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم العناصر المؤسسة حيث يمكن تقسيمه حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة: التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق<sup>1</sup>

### 2/ محددات الأداء<sup>2</sup>

قد تميد محددات الأداء في المنظمات إلى مجالات أوسع بكثير من تلك المتعلقة بالمهارات الفردية أو خبرات اليد العاملة المكتسبة عبر الزمن لتمس بذلك متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة ولطالما برزت تلك الحساسية المغرضة التي يتميز بها هذا العنصر ومدى تأثره الواضح بالتذبذبات الممكن حدوثها والتأثيرات المحتملة التي يمكن أن يغير بها ويؤثر على المسار الإستراتيجي للمؤسسة.

**1 \* اليد العاملة المؤهلة:** عندما تتحول المؤسسة إلى منظمة ذات أداء عالي ويزداد معها تعقد العمليات القائمة بها تجد نفسها أمام عوائق وصعوبات تنتج من نقص وتضائل الأصول الفكرية مما يدفع بها لفتح مراكز خاصة بها حتى تستطيع صنع المردود البشري القادر على تحليل وفهم اتخاذ القرار الصائب والسليم الذي يتناسب مع التغيرات الطارئة.

ويمكن تقسيم محددات الأداء إلى<sup>3</sup>

أ/ **المعوقات التنظيمية:** مصدرها التنظيم نفسه فهناك عوامل سلبية في المؤسسة تؤثر على أداء العاملين منها.

ب/ **النمط القيادي داخل المؤسسة:** من أهم الأنظمة القيادية ما يلي:

- **القيادة الأوتوقراطية:** تقوم على مركزية الإدارة لأن في هذا النوع من القيادة يتولى كل صغيرة وكبيرة بنفسه وينفرد باتخاذ القرارات دون أن يشارك العاملين في صنعها إضافة إلى أنه يحدد

<sup>1</sup> - بوعيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وإلفته بالأداء الوظيفي: مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير 2009 ص. ص. (77.76).

<sup>2</sup> - مرغيس عبد الحليم: تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة: مذكرة مكملة لاستكمال شهادة الماجستير 2012 ص 45.

<sup>3</sup> - رايح يخلف: نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية: مذكرة تدرج ضمن متطلبات الماجستير 2007 ص- ص(13)-

## الفصل الثاني: الأسس النظرية لموضوع الدراسة

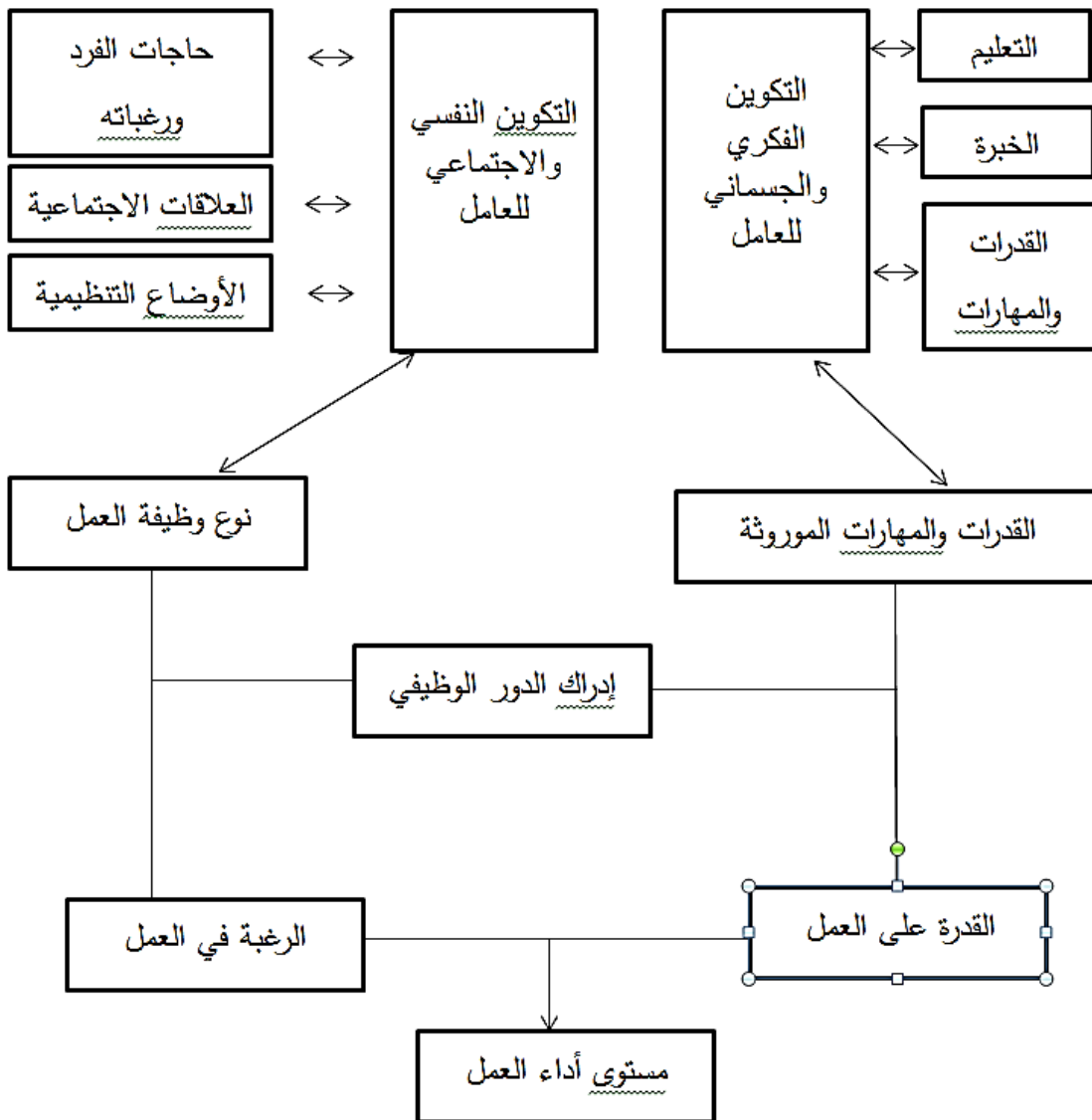
المشكلة والحل المناسب لها ويعتبر هذا النمط غير صالح لأنه يخالف مبدأ التشاور وبلغى شخصية العامل.

- القيادة الديمغرافية: يقوم هذا النمط على المشاركة وتعويض السلطة ولا شك أن لهذا النمط آثاره الإيجابية على أداء العاملين حيث يشعر العامل بذاته وبيعت فيه الهمة والحرص

على الأداء الجيد ولكن بشرط أن تؤدي القيادة الديمقراطية إلى إشباع حاجات وتلبية رغبات العاملين.

كما يمكن تصنيف محددات الأداء إلى العوامل المؤثرة على مكوناته كما يظهره الشكل التالي:

\* الشكل 1: يمثل العوامل المؤثرة على مكونات ومحددات الأداء.



## الفصل الثاني: الأسس النظرية لموضوع الدراسة

من هذا الشكل يتضح أن هنا، محددات للأداء تؤثر على قدرة العامل وأخرى على دافعية الفرد بإضافة إلى معيقات الإدراك مع الإشارة إلى أن هذه العوامل ما هي إلا نماذج في ظل استحالة حصر كل المحددات<sup>1</sup>

° مجموعة العوامل المؤثرة على قدرة الفرد على العمل: وهذه العوامل ناتجة عن التكوين العضوي والجسمي للفرد ومن أمثلتها التعليم، الخبرة العلمية، القدرة والمهارات المكتسبة.

° مجموعة العوامل المؤثرة على دافعية الفرد على العمل: هذه العوامل ناتجة عن التكوين النفسي والاجتماعي للفرد ومن أمثلتها، الحاجات والرغبات الإنسانية، العلاقات الاجتماعية.

° بالنسبة للعوامل المؤثرة على إدراك الدور الوظيفي والمكانة: فيمكننا القول أن هذه العوامل هي حصيلة جمع العوامل الأخرى المؤثرة على الدافعية والقدرة، وهذا من منطلق أن رغبة الفرد في العمل وتوفره على القدرات اللازمة تمكنه من إدراك الخطوط العريضة وتوجيه جهده للعمل المناط إليه.

من خلال كل هذا يمكننا القول أن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات، معلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 14.

من الملاحظ أن الأداء له عدة أبعاد مما يعني أننا يجب أن نفكر في أنواع عديدة مختلفة من السلوكيات لفهم الأداء فهناك نوعان من السلوكيات أو جوانب الأداء بارزان أداء المهمة والأداء الضمني. **الأداء الضمني:** يجب التفكير في أداء المهمة الضمني بشكل منفصل لأنهم لا ينموا على نحو متصل يمكن أن يكون الموظف كفاً بدرجة كبيرة ولكنه يكون تحت المستوى بالنسبة للأداء الضمني.

- الأنشطة التي تحول المواد الخام إلى السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة.
- الأنشطة التي تساعد عملية التحويل باستخدام موارد المواد الخام توزيع منتجاتها الناتجة أو تقديم تخطيط خام.

ويمكن تعريف الأداء الضمني على أن هذه السلوكيات التي تساهم في فاعلية المنظمة بتقديم بيئة جيدة يمكن أن يحدث بها أداء المهمة وكذلك الأداء الضمني يشكل سلوكيات مثل:

- الإصرار على الحماس وبذل مجهود إضافي.
- التطوع لإنجاز أنشطة المهمة التي تعتبر رسمياً جزء من الوظيفة.
- المساعدة والتعاون مع الآخرين.

يعتبر من الأداء الضمني وأداء المهمة أبعاد هامة ينظر إليها بعين الاعتبار في أنظمة إدارة الأداء،

ويمكن تلخيص الاختلافات الرئيسية بين أداء المهمة والأداء الضمني<sup>1</sup>

الأداء الضمني	أداء مهمة
متشابهة عبر الوظائف ليس محتملاً أن يكون محدود الدور الإهتمام (الركائز) الشخصية	يختلف باختلاف الوظائف يحتمل أن يكون محدد الدور والإهتمام (الركائز) القدرة والمهارة

<sup>1</sup> - سامح عبد المطلب عامر: إدارة الأداء: دار الفكر ناشر وذو موزعون: عمان 2011 ص. ص (116-117).

## الفصل الثاني: الأسس النظرية لموضوع الدراسة

تعريف الفعالية حسب (Vincent Pauchet) ينظر لها على أنها القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول إلى النتائج المرتقبة

### قياس الفعالية

حسب الطريقة الأولى: الفعالية نسبة =

حيث:

Rm: النتائج المحدثة

Rp: النتائج المؤقتة<sup>1</sup>

كما أن الفعالية يمثل جوهر نظرية التنظيم ولا يمكن دراسة التنظيم دون التعرف عليه فبعض الباحثين يرى أن معيار تحقيق المنظمة لأهدافها انسجاما مع البيئة التي تعمل بها حيث استغلال الموارد المتاحة فالفعالية مرتبطة بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بالتالي تكون بدرجات متفاوتة وفي هذا التعريف يركز الباحثين في معناه على قدرة المنظمة على البقاء والتكيف بغض النظر على الأهداف.

المفهوم التقليدي لهذا أن القدرة على العيش والاستمرار لذلك فإن مفهوم الفاعلية التنظيمية يقصد به قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها والتكيف مع متغيرات من أجل الاستمرار والاستجابة في المجتمع.

أما المفهوم الحديث يعطي بعدا أشمل وأكثر اتساعا من تحقيق الأهداف وهذا يستند إلى منهج النظم الذي يعتبر المنظمة نظام مفتوح يتعامل مع بيئة متغيرة تنطوي على العديد من الجوانب وذلك بعد أن تسعى المنظمة لمعالجة المشكلات التي تواجهها وعليه يمكن تحديد مكونات الفاعلية في ما يلي:

- قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.
- قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة والمحافظة على البقاء.
- قدرة المنظمة على النمو والتطور باستمرار<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - الشيخ الداوي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث عدد 7 / 2009، الجزائر ص. ص (220 - 219).

<sup>2</sup> - زيد صيخر عوي: التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006 ص، ص (167 - 168).

تعتبر أداة من أدوات الرقابة في المؤسسة وهي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة وتعرف الفعالية على أنها القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول إلى النتائج المرتقبة أو هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية ومن وجهة نظر **Rubert et Walker** فإن الفعالية ترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة فالفعالية حسبها تتجسد في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من زيادة إنتاجها ونمو مبيعاتها وتعمق حصتها السوقية كما يمكن ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة لذا فإن:

**الفعالية = قيمة المخرجات الفعلية، (قيمة المخرجات المتوقعة).**

إن نستنتج مما سبق أن مصطلح الأداء بدرجة بلوغ النتائج أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة وترتبط بدرجة تحقيق الأهداف وعليه يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة أقرب من النتائج المتوقعة كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية والعكس صحيح

**قياس الفعالية: تقاس باستخدام طريقتين هما**

**الطريقة الأولى: تعتمد على عنصري النتائج المحققة والنتائج المتوقعة كما يلي:**

**نسبة الفعالية: النتائج المحققة**

**الطريقة الثانية: نفس على القياس ما يلي الإمكانيات المستخدمة والإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة كالتالي:**

**نسبة الفعالية = الإمكانيات المستخدمة / الإمكانيات**

إذا يمكن قياس كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها من خلال النسبة بين الأداء المحقق والأداء

**المخطط<sup>1</sup>**

كذلك ينظر الباحثون من على التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة

التسيير في المؤسسة وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة

<sup>1</sup> - كوثر بوعابة: دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير 2012، ص (6-7).



## الفصل الثاني: الأسس النظرية لموضوع الدراسة

وتجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أن هناك اهتمامات مختلفة حاولت تحديد هذا المصطلح فحسب نظرهم تقاس عملية القياس بكمية الأرباح المحققة.

5/ تقييم الاداءات:

أهمية تقييم الأداء:

إضافة إلى كون حصيلة تقييم الأداء ضرورية لكي تتمكن المؤسسات من بلوغ أهدافها فهي أيضا أساسية للتنمية الشاملة ليس فقط للمؤسسة وحدها بل للمجتمع ككل، لأن التزام المؤسسة بهذا المبدأ يعني نجاحها التي أقيمت من أجلها.

ونجاح هذه المؤسسة في بلوغ أهدافها هو نجاح المجتمع، لأن المؤسسات مهما كانت مختلفة في أحجامها إلا أنها مترابطة ببعضها البعض فكل واحدة تؤثر في الأخرى، وكلها في التنمية الاجتماعية الشاملة.

كما يعتبر تقييم الأداء المرحلة التي تكشف المسؤولين عن المؤسسات مدى الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة لتحقيق الأهداف الموضوعة مسبقا من خلال نشاطاتها وفعاليتها المختلفة<sup>1</sup> ويحقق تقييم الأداء فوائد عديدة للمؤسسة والعاملين بها ومن أهمها.

- يعد تقييم الأداء أساسا جوهريا لعمليات التطوير الإداري وذلك لأنه يتناول جوانب عديدة ومتشابهة منها ما يتعلق بالمؤسسة وإجراءات العمل، ومنها ما يتعلق بالعاملين أنفسهم حيث أنه يساهم من توفير معلومات هامة عن مستوى أداء العمال وبالتالي يساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير.
- يمكن أن يكون تقييم الأداء مدخلا لإعادة تقييم العمل وتوزيع الأدوار والمسؤوليات وذلك من خلال كشفه للقدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين.
- يعتبر تقييم الأداء عملية تكشف عن جوانب الضعف في كفاءة العاملين بهذا فهو يساهم في تحسين وتطوير أدائهم وذلك من خلال تحديده لنوع التوجيه اللازم لدفع سلوك العاملين وسد جوانب النقص في كفاءاتهم.

<sup>1</sup> - د. صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية: مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة قسنطينة 2006، ص 95-94.

## الفصل الثاني: الأسس النظرية لموضوع الدراسة

كما أن تقييم الأداء يساهم في عملية الترقية واقتراح المكافآت المالية للعاملين ويعتبر من الأساليب الأساسية في الكشف عن الاحتياجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة

إن عملية تقييم الأداء تستهدف ثلاث مستويات هي العمال، المدير - المؤسسة<sup>1</sup>

### أهمية التقييم بالنسبة للموارد البشرية (العمال):

يساعد التقييم في تعريف العمال على نواحي القصور في أدائهم فيعطي لهم فرصة لتفاديها في المستقبل وأيضا يصرفهم على نواحي السلوك غير المقبولة والتي تقلل من كفاءتهم من وجهة نظر الإدارة وبالتالي على تجنبها.

### أهمية التقييم بالنسبة للمؤسسة:

يستفاد من نتائج التقييم في إعداد سياسات موارد بشرية جيدة وواقعية ومنها إعداد سياسة جيدة للترقية لأنه يساعد الإدارة على اختيار أنسب وأكفأ الأشخاص لشغل وظائف أعلى في المستوى التنظيمي وأيضا يساعد في ترشيد سياسة الاختيار والتعيين والحكم على سلامتها الآن هذه الأخيرة هي التي توفر الشخص المناسب الذي يؤدي عمله بنجاح<sup>2</sup>

### أهمية التقييم بالنسبة للمدربين:

1- دفع المدربين والمشرفين على تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم والصعوبات.<sup>3</sup>

### عناصر تقييم الأداء<sup>4</sup>

يقصد بذلك تحديد المجالات التي تقاس بها درجة انضباط وفعالية سلوك الفرد ويمكن تقسيمها إلى ثلاث مجالات هي:

<sup>1</sup> - موسى محمد أبو حطب: فعالية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة 2009 ص 16.

<sup>2</sup> - صالح بن نور: مرجع سابق ذكره ص 95.

<sup>3</sup> - موسى محمد أبو حطب: مرجع سابق ذكره ص 17.

<sup>4</sup> - أحمد سيد مصطفى: مرجع سابق ذكره ص 223.

## الفصل الثاني: الأسس النظرية لموضوع الدراسة

أ) عناصر توضح إنتاجية الأداء: مثل كمية وجود الإنتاج ودرجة السرعة والدقة فيه.

ب) عناصر توضح سمات السلوك مثل: التعاون، الحماس، الالتزام مهارات التعامل مع الرؤساء، الزملاء، المرؤوسين أو العملاء.

ج) عناصر توضح التوقعات بشأن درجة كفاءة الأداء في المستعمل ويمكن تحديد أهم مجالات التقييم بشكل عام في:

1. القدرة على أداء المهام.
2. الإنتاجية وتتمثل في عدد الوحدات المنجزة بدرجة جودة محددة في فترة رضىة معينة.
3. حسن إدراك التوجيهات الخاصة بأساليب العمل.
4. عمق واتساع المعلومات المهنية ودرجة الاستعدادات حديثها وزيادتها.
5. مدى المحافظة على سلامة المعدات والآلات والأجهزة.
6. الالتزام والانضباط فيما يتعلق بالمواعيد الحضور والانصراف وأيضا بخصوص الإجازات.
7. المثابرة في الأداء وتقديم اقتراحات لتحسين العمل لها ونوعا.
8. نمط الاتصال والتعامل مع الرؤساء والمرؤوسين والزملاء من حيث درجة التعاون والاحترام.

طرق تقييم الأداء:

الطرق التقليدية:

### 1-1/ طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص:

تركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات مثل: الانتظام في مواعيد العمل والسرعة في الدقة في أداء العمل، والتعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين وتحمل المسؤولية.... وغيرها من الصفات ويتم إعطاء وزن لكل صفة ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء تقديرا معيناً حسب توفر كل صفة من الصفات في الفرد ثم تجمع التحذيرات ويمثل المجموع المستوى الذي يمثل أداء الفرد حسب اعتقاد القائم بالتقييم ورغم بساطة وسهولة هذه الطريقة إلا أنه يعاب عليها انتقادها كلنا حية الموضوعية واستنادها للتحذير للشخص.

### 1-2/ طريقة الترتيب العلم:

وتتمثل هذه الطريقة في قياس الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيباً تنازلياً وفقاً للأداء العام للعامل، وهذا يعني أن الأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطي تحذيراً واحد لأداء المرؤوس مثل ضعيف- متوسط- جيد- ممتاز، ويعاب على هذه الطريقة أيضاً عدم الموضوعية واعتمادها على التحذير الشخصي كما أنها لا تهتم بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد ولكنها تقوم بتقييمه ككل.

كما يؤكد على هذه الطريقة- أيضاً- أنها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة لمعرفة الأفضل من الأضعف.

### 1-3/ طريقة المقارنة بين العاملين:

وهي تشبه الطريقة السابعة، وتعرف أحياناً بمقارنة أزواج من العاملين حيث يقوم الرئيس بمقارنة كل فرد في المجموعة مع كل فرد من الأفراد الباقين.

## الفصل الثاني: الأسس النظرية لموضوع الدراسة

وتناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة، حيث أنه كلما زاد عدد أفراد المجموعة تقل فاعليتها لطول الوقت الذي تستغرقه وأيضا لصعوبة المقارنة كما أن هذه الطريقة تستخدم لغرض واحد وهو اختيار فاعلية سياسات الاختيار والتعيين.

### 1-4/ طريقة التوزيع الإجباري:

تستند هذه الطريقة إلى فكرة التوزيع الطبيعي وبناء أعلى ذلك يقوم الرئيس بتقسيم مرؤوسيه إلى فئات، وترتيب كل فئة حسب موقعها أو تركيزها على منحنى التوزيع.

وتقوم هذه الطريقة على أساس تقييم الفرد للأداء العام للعمل ومن العيوب الموجهة لها الافتراض الذي تقوم عليه، من أجل كل مجموعات الأفراد تصنف على أساس المنحنى الطبيعي أي تنقسم إلى ضعيف وجيد وممتاز وهو افتراض قد لا يكون صحيحا في جميع الأحوال كما أنه يصلح للمجموعات الكبيرة فقط<sup>1</sup>

### 2- الطرق الحديثة في تقييم الأداء:

لقد وجهت العديد من الانتقادات إلى طرق التقييم التقليدية وكنتيجة لأوجه النقد بدأ التفكير في طرق أخرى حديثة ومن هذه الطرق.

### 2-1/ طريقة التوزيع الإجباري:

ترمي هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم، لذلك تلزم بعض المؤسسات الرؤساء المباشرين بتوزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي.

ويلزم الرؤساء المباشرين بتوزيع تقديرات على المرؤوسين وفقا للتوزيع السابق أي اختيار 10% بدرجة امتياز وهم الأفراد الذين تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جدا واختيار 20% بدرجة جيد وهم الأفراد الذين تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة واختيار 40% مقبول وهم الأفراد ذوي قدرات بدرجة متوسطة واختيار 20% بدرجة ضعيف وهم أفراد قدرات قليلة واختيار 10% بدرجة ضعيف جدا وهم الأفراد الذين تتوافر بدرجة قليلة جدا ولكن هذه الطريقة لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين.

<sup>1</sup> - فاروق عبده خليه: السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة 2009، ص 273، 271.

## الفصل الثاني: الأسس النظرية لموضوع الدراسة

### 2-2/ طريقة الوقائع الحرجة:

هذه الطريقة تعتمد على تجميع الوقائع المتسببة في نجاح أو فشل العمل ويقوم الرئيس المباشر بملاحظة أداء المرؤوسين ويقرر إذا كانت تلك الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم.

ومن أحدث الأساليب قوائم المراجعة والتي تحتوى على عدد من الأسئلة تتعلق بالسلوك وأداء العامل ويقوم الرئيس بوضع علامة (نعم أو لا) حسب رأيه في العامل ثم تقوم إدارة الأفراد بإعداد قيم لكل سؤال لا يعلمها الرؤساء القائمون بالتقييم وذلك لتجنب تغييرهم.

### 2-3/ طريقة التقييم على أساس النتائج:

يمكن تلخيص العناصر الرئيسية لهذه الطريقة فيما يلي:

يقوم الرئيس المباشر بالاجتماع مع المرؤوسين لوضع الأهداف والمدة التي يجب أن تتحقق فيها كما يقوم بتقديم النصح للمرؤوسين ويتأكد من أن العمل يسير وفقا للخطة المحددة وأيضا تذليل العقبات التي تعترض التدقيق وعند انتهاء المدة المتفق عليها، تتم عملية التقييم ويتوقف نجاح هذه الطريقة على مدى إلهام المرؤوس بعمله ودرجة دافعية على العمل.

### 2-4/ طريقة إخطار بنتائج التقييم:

هناك جدل كبير حول سرية تقارير العمل فهناك من يؤيد فكرة ضرورة إخبار المرؤوس بالتقدير الذي حصل عليه لأنه لا فائدة من وضع التقارير عن كفاءة الموظف إذا لم يعلم درجة تقديره فكل موظف بحاجة إلى معرفة ما تتوقع منه الإدارة فإذا كان تقديره مرتفع هذا يعتبر حافز في حد ذاته أما إذا كان تقديره منخفض فهو في حاجة لمعرفة نقاط الضعف لديه والعمل على تقويتها.

ومن جهة أخرى هناك من يعارض فكرة إخبار المرؤوس بالتقدير الذي حصل عليه بحجة أن ذلك يجرح الرئيس أمام مرؤوسيه ويسبب إلى العلاقة بينهم.

### 2-5/ اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة بعد الانتهاء من التقييم:

ينبغي على إدارة الأفراد في المؤسسة حراسة وتحليل نتائج التقييم، واتخاذ الإجراءات المناسبة حتى يمكن أن يساعد ذلك، على تطوير كفاءة وسياسات العاملين ومن الملحوظ أن ذلك لا يحدث في

## الفصل الثاني: الأسس النظرية لموضوع الدراسة

الحياة العملية، فمن الضروري الاهتمام بنتائج التقييم، لأنها تؤثر على الفرد والمؤسسة في نفس الوقت، حيث أنها تؤدي إلى تغيير مراكز العاملين كمنقلهم أو ترقيةهم أو تخفيض أجورهم بالنسبة لأثرها على المؤسسة فيتمثل في أنها تساعد على تحسين برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية<sup>6</sup>

### مراحل تقييم الأداء:

#### 1- تحديد معايير الأداء:

يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحطم فيما بعد إذا أدائها وفق المطلوب أم لا وهي في الحقيقة تمثل أهداف يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها وذلك ضمن فترة زمنية محددة.

كما يقصد بمعايير تقييم الأداء الذي ينسب إليه أداء الفرد وإن تحديد هذه المعايير يعتبر أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء.

#### 2- نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء لابد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة ما يجب أن يعملوا به وماذا يتوقع منهم وبفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى مرؤوسيه، هنا تنتتها معهم والتأكد من فهمها، ثم أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم من أجل الاستفهام حول أي جوانب غامضة لديهم.

#### 3- قياس الأداء:

تكون هذه الخطوة بجمع معلومات على الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي:

- ملاحظة الأفراد العاملين

- التقارير الإحصائية

<sup>6</sup> - عبد الغفور يونس: نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث الإسكندرية 1997 ص، ص 303-306

- التقارير المكتوبة

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

#### 4- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على معنوياتهم وعلى تواصلهم لذلك يجب أن نتبع هذه الخطوة بخطوة أخرى تحقق من شدة تأثير التقييمات السلبية.

#### 5- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

لا يكفي أن يعرف الأفراد نتائج عملية تقييم الأداء بل إنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية كما أنها تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي حيث أن التقييم الصادق قد يضع الرئيس في موقف محرج من قبل المرؤوسين حيث أن يشعر هؤلاء أن أداءهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف<sup>1</sup>

وهناك تصنيفات أخرى لمراحل عملية تقييم الأداء نذكر منها:

#### 1/ المراجعة الغير رسمية والمنظمة من قبل المشرفين:

من الواضح أن إجراء التقييم مرة واحدة في السنة غير كافي يحتاج الموظفين إلى مراجعة منتظمة من قبل المشرفون فيما يتعلق بأدائهم، وهذه المراجعة تكون على شكل مهمات تركز على الأعمال اليومية وليس على أخطاء الموظف أو حالات الفشل الماضية، وهذا الأسلوب يتطلب ملاحظة وتقييم منتظم من قبل المشرفون والعمل المباشر معهم حسب الإمكان.

#### 2/ مشاركة الموظف في وضع أهداف الأداء الخاصة به:

أي أن الرئيس أن يجتمع مع مرؤوسيه ويناقش معهم الأهداف التي يتوقع منهم تحقيقها قد تكون قصيرة أو طويلة الأجل، ويمكن أن نعطي عدة غايات يرغب القسم الوصول إليها والتي تعتمد على

<sup>1</sup>- عمار بن عيشي: اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط، الأردن، عمان 2012 ص، ص 22، 23.



## الفصل الثاني: الأسس النظرية لموضوع الدراسة

مسؤوليات الوظيفة الحالية، كما يجب على المشرفين أن يحددوا الاحتياجات الرئيسية للوظيفة وبعد ذلك يتم استخدامها في تقرير أهداف الأداء المستقبلية ويجب أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس ويمكن أن يقدم المشرفون المساعدة لمرؤوسيهام مثل تدريب إضافي وذلك لمساعدتهم في تحقيق الأهداف.

### 3\* خطط لمعاينة الأداء أو المشاكل السلوكية:

يمكن أن تكون خطط العمل مساعد فعال في حالة مواجهة الموظف لمشاكل في الأداء، على المسئول الأول أو الرئيس أن يحدد ويناقش هذه المشاكل مع الموظف كلما حدثت ويقترحون إجراءات لتحسين الأداء وهذه الخطة تحلل طبيعة المشكلة، والفترة الزمنية التي ستستغرقها في تنفيذ الخطة ويجب على الموظف أن يساهم ويقترح أي تغييرات يراها مناسبة على الخطة وفور الاتفاق عليها، يجب أن تراجع بانتظام للتأكد من أن الموظف قادر على تنفيذها بنجاح.

### 4\* المراجعة الرسمية التي توثق بدقة الصورة الشاملة:

من الأفضل أن تتم عدة مرات في السنة، ولا بأس من إجراء اللقاءات بشكل غير رسمي وبانتظام (نصف سنوية أولى سنوية) على أية حال، خلال هذه اللقاءات لا يجب مناقشة مشاكل الأداء الحالية حيث أنه يكون هناك قد تم إخبار الموظف على هذه المشاكل أثناء المناقشات الغير رسمية وتم وضع خطة عمل لها، ولكن تكون هذه اللقاءات بهدف تقييم مدة إنجاز الأهداف وخطط العمل الموضوعة سابقا، ولمعرفة هل الموظف يسير على الطريق الصحيح لتطوير مهنته.

### 5\* تدريب المشرفون للحصول على أكبر فائدة:

أخيرا يجب أن يدرب المشرفون على مهارات القيام بتقييم أداء فعال وذلك لكي تكون هذه التقييمات صلبة وموثقة، ويتضمن هذا التدريب عادة إرشادات في الاستماع الفعال وكيفية تقليل الجدل إذا اعترض الموظف على جزء معين، هذا التدريب مهم جدا حيث أن التعليقات الغير مرتبطة بتقييم الأداء، قد يؤثر على قرار المشرف، وأيضا يجب إعطاء تعليمات مكتوبة إلى المشرف قبل كل فترة لتكون بمثابة تذكيرية وهذا الاتجاه المنضبط في التخطيط لتقييم الأداء سوف يساعد على إزالة العوائق المتوقعة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - د. شوقي نور الدين: أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، معهد التأطير، الجزائر د.ط 2001 ص 158 -

## الفصل الثاني: الأسس النظرية لموضوع الدراسة

### صعوبات تقييم الأداء:

تواجه عملية تقييم الأداء العديد من الصعوبات أهمها:

- صعوبة تحديد نموذج نظري متكامل واضح ودقيق بسبب اختلاف البيئات التنظيمية وطبيعة أهدافها.
- عدم فعالية مقاييس الأداء الحالية في كشف حالات التعثر والإفلاس التي تتعرض لها المؤسسة.
- صعوبة تقييم أداء العوامل والظواهر المتجانسة لصعوبة الفصل بينهما إضافة إلى تداخل وتعارض الأهداف.
- صعوبة تحديد الأولويات والجوانب والتغييرات الأكثر أهمية وارتباطا بالأداء.
- سيطرة المقاييس الكمية في عملية نظرا لسهولتها.
- النقص في الكوادر البشرية المدربة للقيام بقياس الأداء<sup>1</sup>.

وهناك صعوبات متعلقة بالقائمين بعملية التقييم تتمثل في:

- **التحيز أو التفضيل الشخصي:** وينتج عن تفضيل المشرف أو الرئيس العامل أو موظف أو عدد منهم عن بقية العاملين فيعطيهم تحذيرا حسنا كما أنه قد لا يميل لعدد آخر فيعطيهم تقديرا غير مرضي وهذا راجع لأسباب مثلية أو اجتماعية أو نفسية لا تتعلق بعملية التقييم وهذا يؤدي إلى عدم موضوعية التقييم.
- **التساهيل أو التشدد:** قد يلجأ بعض المشرفين لإعطاء تقديرات عالية لكافة المرؤوسين دون النظر إلى الظروف الفردية بينهم وذلك راجع لأسباب شخصية كخشية الرؤساء من معاقبة موظفيهم وتجنبا لمهاداتهم وكسبا لتعاطفهم ورضاهم وقد يلجأ بالمقابل بعض المشرفين لإعطاء تحذيرات منخفضة لمرؤوسيه دون النظر إلى أدائهم الفعلي والسبب في الحالتين يرجع إلى شخصية معد التقرير (القائم بعملية التقييم)
- **الميل نحو الوسط (النزعة المركزية):** يعد هذا الخطأ شيوعا في المواقع العملية في مجال تقييم الأداء وهو ميل بعض المشرفين إلى إعطاء تقديرات متوسطة لمعظم أو جميع المرؤوسين، رغم

<sup>1</sup> - شاولي صالح: التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة المتوسطة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، سطيف 2009-2019 ص 225.

## الفصل الثاني: الأسس النظرية لموضوع الدراسة

الاختلاف الواضح وينتج هذا الخطأ إما عن جهل المشرفين بالظروف الفردية بين العاملين، أو عدم قدرتهم على اكتشافها أو تقديرها، أو لأنهم لا يريدون الوقوف في طريق ترقيتهم، أو لعدم وجود بيانات كافية متعلقة بمستوى أدائهم.

- **خطأ تعميم الصفات:** وينتج عندما يقوم المشرف بتقييم رؤوسيه على أساس عامل واحد من عوامل التقييم، أو خاصية واحدة من خصائص الخاضع للتقييم.
- **الأولوية والحدثة:** ويظهر هذا الخطأ في عملية التقييم التي تدوم لفترة طويلة وفيها يتم التركيز على أحدث مستوى الأداء وإهمال أداء الفرد السابق وبالتالي تصبح العملية غير دقيقة.
- **التأثر بالوضعية أو المركز:** حيث أنه كلما احتلت الوظيفة مركزاً مهماً وعالياً في الهيكل التنظيمي، ميل القائمين على عملية التقييم إلى إعطاء أصحاب هذه المراكز تقديرات عالية.
- **تقييم عوامل غير قابلة للتعايش:** يعمل بعض الرؤساء على تقييم عوامل غير قابلة للقياس أو التقدير مثل الاهتمام بالعمل والإخلاص فيه.
- **إهمال تقييم العوامل الأساسية:** عند إهمال عناصر أساسية في العمل أو تقديم عوامل لا تساهم في الأداء، فإن هذا سيؤدي، إلى فشل عملية التقييم.
- **العجز أو النقص:** تهمل عملية التقييم الناقصة العناصر الأساسية في العمل.
- **التشويش:** يشوش التقييم عندما يتأثر بعوامل لا تساهم في الأداء أهمها عنصران هما المظهر الشخصي والتجانس مع الطرف الآخر فعادة ما يحصل العاملون الذين يتصفون بحسن المظهر على تقييم أفضل من الآخرين.

وهناك الصعوبات المتعلقة بنظام التقييم ترتبط أغلبها بمدخلات وعمليات ونشاط القياس والتقييم ويمكن حصرها في:

- عدم وجود نظام موضوعي لجمع البيانات اللازمة لتقييم أداء العاملين.
- عدم الوضوح في تحديد أهداف التقييم.
- سواء اختيار معايير التعزيز.
- الخطأ في اختيار وقت التقييم.
- عدم دقة درجات القياس مثل (ممتاز - جيد - متوسط.) في التمييز بين العاملين.
- عدم وضوح العلاقة بين إدارة الأفراد والمديرين التنفيذيين.

## الفصل الثاني: الأسس النظرية لموضوع الدراسة

- سوء اختيار إجراءات التقييم.
- تأثر عملية التقييم بالقوى والضغوط السلبية السائدة في المؤسسة.
- عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين أو اعتماد معايير غير دقيقة في إجراء مقارنات الأداء أو الخطأ في تحديد اتجاهاته<sup>1</sup>

### خلاصة الفصل:

يمكن القول في نهاية الفصل وبعد استعراض أهم الأساسيات المتعلقة بعملية الأداء ونظام تقييمه أن تقييم الأداء عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى تقرير إنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته في المستقبل حيث تهدف برامج تقييم الأداء بشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد وهي واحدة من الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة تقوم على مبادئ وممارسة خطوات مترابطة مكونة نظاما متكاملًا للتقييم يؤدي غالبا إهمال جزء من هذا النظام إلى قصور في نظام التقييم ككل وبالتالي عدم فعاليته.

<sup>1</sup> - بعجي سعاد: تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير إدارة أعمال، المسيلة، الجزائر 2006، 2007 ص 41 ص 45.

# الفصل الثالث

### الفصل الثالث: الإطار المنهجي لموضوع الدراسة

التعريف بالمؤسسة (نشأتها وموقعها الجغرافي والهيكل التنظيمي).

1- مجال الدراسة (المجال المكاني - المجال الزمني)

2- منهج الدراسة.

3- أدوات جمع البيانات (الملاحظة والإستبيان).

4- عينة الدراسة وخصائصها.

5- أدوات التحليل الإحصائي.

خلاصة الفصل.

### الفصل الثالث : الاطار المنهجي لموضوع الدراسة.

تمهيد.

1- مجال الدراسة (المجال المكاني المجال الزمني)

2- منهج الدراسة.

3- ادوات جمع البيانات ( الملاحظة الاستبيان )

4- عينة الدراسة و خصائصها.

5- ادوات التحليل الاحصائي.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

سنتناول في هذا الفصل الاجراءات المنهجية للدراسة من خلال تحديد مجال الدراسة المكاني والزمني. ثم تحديد منهج و ادوات الدراسة و المتمثل الملاحظة و الاستبيان. مع تحديد عينة الدراسة وكيفية اختيارها من اجل الوقوف على مدى صدق الفرضيات.

1- مجال الدراسة :

1-1: المجال المكاني:

تمت الدراسة الميدانية بالمركب الصناعي التجاري المطاحن الكبرى بدائرة لعوينات ولاية تبسة. والتي تتربع على مساحة قدرها 9.5 هكتارا. وقد انشأت عام 1982 بمقتضى المرسوم 375/82 المؤرخ في 1982/27 المتضمن انشاء المؤسسة الوطنية لتنمية الصناعات الغذائية المكلفة بالإنجاز.

## الفصل الثالث: الإطار المنهجي لموضوع الدراسة

### 1-2: المجال الزمني:

إمتدت الدراسة الميدانية من 2019/04/13 إلى غاية 2019/05/02 حيث تم خلال اليومين الأولين الإتصال بإدارة المؤسسة للحصول على الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية وقد كان ردهم إيجابيا. ثم شرعنا في الجولة الاستطلاعية، تليها عملية جمع المعلومات على كافة أقسام ومصالح المؤسسة والحصول على المعلومات اللازمة التي تفيدنا في موضوع الدراسة منها: عدد العمال، الهيكل التنظيمي، التعريف بالمؤسسة ووثائق أخرى، مع تحديد عينة الدراسة المراد دراستها وقد تم توزيع 54 إستمارة يوم: 2019/05/02 وتم جمعها في نفس اليوم وكان عددها 52 إستمارة.

### 2- منهج الدراسة:

يعرف المنهج العلمي بأنه فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار إما من أجل الكشف عن الحقيقة حيث تكون بها جاهلين، وإما من أجل البرهنة عليها حيث تكون بها عارفين<sup>1</sup> فالمنهج العلمي يعد بمثابة العمود الفقري في تصميم البحوث الاجتماعي لأنه يسمح بتحديد المفاهيم وشرح المعاني الإجرائية وتحديد مجتمع البحث وتفرض على البحث إختيار المنهج الملائم للدراسة.

ولقد إعتمدت دراستنا الراهنة في تحقيق أهدافها على إستخدام المنهج الوصفي لإبراز السلوك القيادي وآداء العاملين داخل المؤسسة، وذلك من خلال إتباع أسلوب المسح بالعينة ويعرف المنهج الوصفي بأنه هو عبارة عن طريقة لوصف الموضوع المراد<sup>2</sup> دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي تم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها.

<sup>1</sup> - بلغيث سلطان: إضاعات منهجية في العلوم الإنسانية والإجتماعية، ط1، دار إين طفيل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2001، ص26.

<sup>2</sup> - أبو طاحون عدلي: مناهج البحث وإجراءات البحث العلمي، ط1، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998، ص30.



### أدوات جمع البيانات:

إن البحوث الاجتماعية تعتمد على أدوات جمع البيانات المتمثلة في:

#### 1- الملاحظة:

تعد الملاحظة من بين الوسائل التي تستخدم بكثرة في البحوث الاجتماعية ذلك لأنها تساعد الباحث في الحصول على المعلومات عن طريق الملاحظة مباشرة أو غير مباشرة وقد إتمدت دراستنا الراهنة على الملاحظة من خلال ملاحظة العديد من الظواهر التي تحسب على المؤسسة منها ما يتعلق بالإستقبال والترحيب وكيفية التعامل بين القائد والموظفين وقد تم تسجيل ملاحظات عن طريق الملاحظة مباشرة وغير مباشرة ولكن دون المشاركة في السلوك الملاحظ.

#### 2- الإستبيان:

**تعريف الإستبيان** "هو عبارة عن مجموعة أسئلة تدور حول موضوع معين تقدم لعينة من الأفراد للإجابة عنها وتوضع هذه الأسئلة في شكل متسلسل وواضح وبسيط، ويعتبر الإستبيان من التقنيات الملائمة للحصول على المعلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بموضوع دراسة معين<sup>1</sup>

ولقد تم إعداد إستمارة الإستبيان من تحديد أبعاد الموضوع المراد دراسته ومعرفة مكوناته، وقد قسمت إستمارة الإستبيان إلى عدة محاور وهي ممثلة في مايلي:

**المحور الأول:** يتعلق بالبيانات الشخصية، ويتكون من 06 أسئلة.

**المحور الثاني:** يتعلق بقدرة الفرد في التأثير على الآخرين في تحسين أداء العاملين، ويتكون من 07 أسئلة.

**المحور الثالث:** يتعلق بالتعاون بين العمال في تحقيق متطلبات الوظيفة ويتكون من 08 أسئلة.

**المحور الرابع:** ويتعلق باولاء المرؤوسين وإحترامهم للمشرف في تحقيق أهداف المنظمة، ويتكون من 06 أسئلة.

<sup>1</sup> - حسين منسي: مناهج البحث التربوي، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص92.

## الفصل الثالث: الإطار المنهجي لموضوع الدراسة

### 4- عينة الدراسة وخصائصها:

يعد استخدام العينة من الأمور المهمة في مجال البحوث والدراسات العلمية، وهي عبارة عن مجموعة جزئية من الأفراد التي تشكل مجتمع الدراسة الأصلي.

وقد اعتمدنا في دراستنا الراهنة على العينة العشوائية الطبقية التي تقسم مجتمع البحث إلى فئات، وتم السحب عن طويق العينة بطريقة عشوائية من كل فئة في المجتمع المبحوث.

وقد تمثلت عينة الدراسة 54 فردا من مجتمع الدراسة الذي يقرب 183. وهذا بنسبة مختار ب: 25% حيث تم حساب العينة بإتباع القانون الآتي:

$$ps = 30\%$$

$$n = \frac{Ps \times N}{100}$$

$$n = \frac{30 \times 183}{100} = 54$$

المجتمع الأصلي:  $n = 183$ .

عينة البحث:  $n = 54$ .

حجم الطبقة في المجتمع الأصلي:  $ns$ .

حجم الطبقة في العينة المختارة:  $ns$ .

وتم توزيعها في الجدول الآتي:

جدول رقم (01) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة منصب العمل؟

العينة	العدد	الفئة
11	38	مديرية التجارة
09	31	مديرية الأشغال
06	20	مديرية قسم التموينات
28	94	مديرية الموارد البشرية
54	183	المجموع

## الفصل الثالث: الإطار المنهجي لموضوع الدراسة

- حسب أفراد العينة حسب مديرية التجارة:

$$ns1 = \frac{Ns \times n}{N} +$$

$$ns1 = \frac{38 \times 54}{183} = 11$$

- حساب أفراد العينة حسب مديرية الإستغلال:

$$ns1 = \frac{Ns \times n}{N}$$

$$ns1 = \frac{31 \times 54}{183} = 9$$

- حساب أفراد العينة حسب مديرية قسم التموينات:

$$ns1 = \frac{Ns \times n}{N}$$

$$ns1 = \frac{20 \times 54}{183} = 6$$

- حساب أفراد العينة حسب مديرية الموارد البشرية:

$$ns1 = \frac{Ns \times n}{N}$$

$$ns1 = \frac{94 \times 54}{183} = 28$$

جدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس؟

النسبة %	التكرار	الجنس
60.7	31	ذكر
39.2	20	انثى
100%	51	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم: 01 أن معظم عمال المؤسسة المركب الصناعي التجاري المطاحن الكبرى العوينات -تبسة- ذكور ق درت نسبة الذكور في هذه العينة التي قيمنا اختيارها بنسبة 60.7% في حين قدرت نسبة الاناث العاملين داخل المؤسسة بنسبة 39.2% يتضح من خلال الجدول ان نسبة الذكور اكثر من نسبة الاناث وهذا راجع الى طبيعة العمل في هذه المؤسسة التي يتطلب الجنس الذكري اكثر و التي تتطلب جهدا عضليا لكن هذه لا يمنع وجود الجنس الانثوي في بعض الوظائف كالإدارة.

## الفصل الثالث: الإطار المنهجي لموضوع الدراسة

جدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر؟

العمر	التكرار	النسبة
اقل من 25 سنة	8	15.6
من 25 سنة الى 34 سنة	27	52.9
من 35 سنة الى 44 سنة	10	19.6
من 45 سنة الى 54 سنة	6	11.8
من 55 سنة فما فوق	0	0
المجموع	51	%100

توضح المعطيات لإحصائية في الجدول اعلاه ان الفئة العمرية 25-34 سنة هي الغالبة بالمؤسسة وذلك بنسبة 52.9% اجمالا في حين قدرات الفئة العمرية 35-44 سنة ينسبة 19.6% ثم تلسها مباشرة الفئة العمرية اقل من 25 سنة بنسبة بلغة 15.6% في حين نجد نسبة 11.8% تمثل الفئة العمرية التي تتراوح اعمارهم ما بين 45-54 سنة.

ويتضح من خلال هذه المعطيات ان الفئة الغالبة بالمؤسسة هي فئة الشباب و ذلك راجع لطبيعة النشاطات التي تقدمها المؤسسة كما لفئة الكهولة دور في الاستعانة بخبرتهم في اداء المهام والعمل على تحسين مستواهم مما يساهم ذلك في بقاء واستقراره العامل و المؤسسة.

## الفصل الثالث: الإطار المنهجي لموضوع الدراسة

جدول رقم (04): يوضح توزيع افراد العينة حسب الحالة المدنية؟

الحالة المدنية	التكرار	النسبة
اعزب	24	47.1
متزوج	26	50.9
مطلق	1	1.9
ارمل	/	/
المجموع	51	100

يتبين خلال جدول ان نسبة الاجابات الموجوده في القدرات بنسبه 50.9% حين قدرت نسبه العزاب بنسبه 47.1% اما في المطلقين قدرت بنسبه 1.9%.

يتضح من خلال الجدول ان فئة المتزوجين غدرت باعلى نسبه والسبب يعود الى الاستقرار النفسي والاجتماعي بالعائله له اثر كبير في الاستقرار المهني.

جدول رقم (05): يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي؟

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ابتدائي	0	0
متوسط	6	11.8
ثانوي	15	29.4
جامعي	30	58.8
المجموع	51	%100

تبين من خلال الجدول ان اغلب العاملين داخل المؤسسة متحصلين على شهاده جامعيه وذلك بنسبه 58.8% تمت على نسبه المتحصلين على شهاده الثانويه حيث كانت نسبه تقدر ب 29.4% بينما كانت نسبه المتحصلين على شهاده متوسطه بنسبه 11.8%

من خلال نتائج الجدول ولاحظ ان لا اعلى نسبه هم المتحصلين على شهاده جامعيه وذلك راجع الى طبيعه العمل داخل المؤسسة والتي طلبت جميعه من اجل العمل داخل المؤسسة

## الفصل الثالث: الإطار المنهجي لموضوع الدراسة

جدول رقم (06): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة منصب العمل؟

مصلحة	الإحتمالات	تكرار	نسبة
مديرية التجارة		08	15.7
مديرية الإستغلال		09	17.6
مديرية قسم التموينات		06	11.8
مديرية الموارد البشرية		28	54.9
المجموع		51	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 06 أن المؤسسة تضم العديد من المصالح موزعة منها: مديرية الموارد البشرية أعلى نسبة 54.9% ثم تليها مباشرة مديرية الإستغلال بنسبة مقدرة بـ: 17.6% أما نسبة 15.7% لا تمثل مديرية التجارة وأحر نسبة مسجلة في الجدول كانت 11.8% من إجمالي العينة المبحوثة تمثل مديرية قسم التموينات وهذا راجع لطبقة النشاطات والمهام التي تقوم بها المؤسسة والخدمات التي تقدمها.

جدول رقم (07): يمثل توزيع افراد العينة حسب الاقدمية في العمل؟

القدمية في العمل	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	17	33.3
من 5 الى 10 سنوات	12	23.5
من 10 الى 15 سنة	13	25.5
من 15 الى 20 سنة	3	5.9
20 سنة فاكثر	6	11.8
المجموع	51	100%

يتضح من خلال الجدول اعلاه ان اغلبيه مفردات العينة قدرت بنسبه العمال الذين لديهم خبره اقل من خمس سنوات نسبه 33.3% بينما كانت نسبه العمال الذين يتراوح من 10 الى 15 سنه 25.5% في حين قدرت نسبه العمال من 5 الى 10 سنوات بنسبه 23.5% ثم تليها 20 سنه فاكثر بنسبه 11.8% في حين كانت قدرات اجابات من بالنسبه 5.9% نلاحظ من خلال نتائج الجدول ان افراد العينة المبحوثة ليس لديهم خبره كافيه في مجال العمل وهي كافيه لتاهيلهم الى تحقيق درجه عاليه من الخبره تكفل معرفه جميع متطلبات وخبايا العمل ولا يجب ان يتم استغلالها في مجال العمل.

### 5- أدوات التحصيل الإحصائي:

بعد عملية جمع البيانات عن المبحوثين تم الإعتماد على مايلي:

- استخدام برنامج التحليل الإحصائي للبيانات SPSS.
  - عرض البيانات في جداول إحصائية.
  - استخدام التكرار.
  - استخدام النسب المئوية للتعرف على إجابات الأفراد المبحوثين مع جميع محاور الدراسة حيث تحسب على النحو التالي:
- النسبة المئوية = (عدد التكرار ÷ عدد أفراد العينة) × 100.
- استخدام المتوسط الحسابي.
  - استخدام الإنحراف المعياري.

### خلاصة الفصل:

وفي نهاية هذا الفصل يوصلنا إلى تحديد الإجراءات المنهجية لدراستنا، حيث إعتدنا على (أدوات جمع البيانات "الملاحظة، الإستبيان) ومن خلال هاتين الأدوات توصلنا الإجابة على الأسئلة التي تدور في أذهاننا.

بالإضافة إلى التعرف على المجال المكاني والزمني ولعينة الدراسة التي قمنا بإختيارها وأخيرا تحليل معطيات الجداول.

# الفصل الرابع



## الفصل الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها

### تمهيد:

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة.

- 1- عرض وتحليل وتفسير البيانات في ضوء الفرضية الأولى
- 2- عرض وتحليل وتفسير البيانات في ضوء الفرضية الثانية
- 3- عرض وتحليل وتفسير البيانات في ضوء الفرضية الثالثة

### ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة:

- 1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.
- 2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.
- 3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأسس النظرية.

### النتائج العامة

### خاتمة

## الفصل الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها

---

تمهيد:

سنحاول في هذ الفصل التعرض إلى بيانات الدراسة الميدانية من بيانات المحور الأول والذي يخص قدرة الفرد في التأثير على الآخرين في تحسين أداء العاملين، وبيانات المحور الثاني التي تخص التعاون بين العمال في تحقيق متطلبات الوظيفة وبعدها بيانات المحور الثالث المتعلقة بولاء المرؤوسين واحترامهم للمشرف في تحقيق أهداف المنظمة بالإضافة إلى مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة والأسس النظرية والهدف من ذلك كله هو الإجابة عن التساؤل المركزي.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة:

المحور الثاني: قدرة الفرد في التأثير على الآخرين في تحسين أداء العاملين

جدول رقم (08) : يوضح مساهمة القائد في تحسين أداء العمل؟

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
41.2	21	الى حد كبير
50.9	26	الى حد ما
7.8	4	لا يؤثر اطلاقاً
%100	51	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن أغلبية الاجابات كانت الى حد ما وذلك بنسبه 50.9% في حين كان إيجابيات الى حد كبير بالنسبة 41.2% بين مكان الاجابات لا يؤثر اطلاقاً بنسبه 7.8% يمكن اعتبار مساهمه القائد في تحسين أداء العامل في بعض الاحيان وذلك راجع حسب الدور الذي يلعبه القائد في الطرق الوسائل التي يتم بها تحفيز العمال وتشجيعهم على العمل اكثر

جدول رقم (09): يوضح الاسلوب المتبع داخل المؤسسة يساهم في رفع معنويات العمال؟

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
23.5	12	الى حد كبير
50.9	26	الى حد ما
25.5	13	لا يؤثر اطلاقاً
%100	51	المجموع

يتبين من خلال الجدول ان اغليه الاجابات كانت اجاباتهم الى حد ما اي بنسبه 50.9% ثم تليها اجابات لا يؤثر اطلاقاً وذلك بنسبه 25.5% في حين كانت اجابات الى حد كبير بنسبه 20.5% يتضح من خلال الجدول ان الاسلوب المتبع داخل المؤسسة لا يساهم في رفع معنويات العمال

## الفصل الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها

جدول رقم (10): يوضح تـمـيـن المـديـر جـهـود العـمـال داخـل المـؤسـسة؟

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
27.5	14	الى حد كبير
56.8	29	الى حد ما
15.7	8	اطلاقا
%100	51	المجموع

بين الشواهد الكمية في الجدول 10 ان القائد ليس من مجهودات العاملين بالمؤسسة الى حد ما قدرات بي 56.8% اجمالا اما نسبه 27.5% من المبعوثين يرون ان القائد الثمن بدرجة كبيره مجهوداتهم اطلاقا بنسبه 15.7% فهي تقدر ان القائد يسمى اداء العمال بدرجة ضعيفة داخل المؤسسة نلاحظ من خلال النتائج الموضحة ان القائد يثمن اداء العمال ومجهوداتهم ويقدرها ميساهم في العمل على تحسين ادائهم للرفع من مستواهم وبضمن لهم البقاء بالمؤسسة.

جدول رقم (11): يوضح تضجيع المدير يدفع لا نجاز العمل بكفاءة؟

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
52.9	27	الى حد كبير
31.4	16	الى حد ما
15.7	8	اطلاقا
%100	51	المجموع

يوضح الجدول اعلاه ان اغلبيه العاملين بالمؤسسة يقررون ان القائد مشجعه الى حد كبير بالنسبة قدرت ب 52.9% اما بالنسبة 31.4% تراه ان اسلوب القائد في التشجيع العمال يدفع العمال

## الفصل الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها

الى انجاز المهام بدقه كبيره الى حد ما مبلغ %31.4 في حين نجد نسبه %15.7 تري ان التشجيع من طرف القائد ليس له اي دور في دفع العامل انجاز المهام المسندة اليه

يتضح من خلال هذه البيانات ان القائد يشجع العمال بالمؤسسة مما يساهم انجاز المهام بدقه مكافاة ما ان قدره القائد لها تأثير على العاملين مما يساهم في انجاز المهام المسندة بدقه وكفاءه من الوصول الى الاهداف المرغوبة

جدول رقم (12): يوضح العمل ضمن جماعة يقلل من الصراعات ويرفع مستوى الاداء؟

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
41.2	21	الى حد كبير
39.2	20	الى حد ما
19.6	10	اطلاقا
%100	51	المجموع

يتبين من خلال الجدول اعلاه بان اغلبه افراد العينة كانت اجاباتهم الى حد كبير وذلك بنسبه %41.2 في حين كانت الإجابيات الى حد الماء بنسبه %39.2 بينما كانت اجابات اطلاقا بنسبه %19.6

يتضح من خلال هذه النتائج ان العمال في جماعات سيساهم في رفع مستوى اداء العاملين فريق واحد سيساعد على تبادل الآراء والافكار ويعزز التعاون والانسجام بين العمال وهذا قد يقلل من الصراعات والنزاعات داخل المؤسسة.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها

جدول رقم (13): يوضح تحقيق العدالة في اداء المهام بدقة؟

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
60.8	31	الى حد كبير
31.4	16	الى حد ما
7.8	4	اطلاقا
%100	51	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 13 ان اغلبيه مفردات العينة المبحوثة ترى ان العدالة بين العمال يساهم الى حد كبير في اداء المهام بدقه وذلك بالنسبة 60.8% اما نسبه 31.4% تؤكد أن العدالة الى حد ما دوزيم في ايجاز اعمالهم بإتقان في حين نجد نسبه 7.8% ترى أنه ليس للعدالة بين العمال دور في انجاز الأنشطة بكل اتقان داخل المؤسسة.

يتضح من خلال القراءة جدولية انا للعدالة تأثير في اداء العاملين فهي تساهم في تحسين الاداء والرفع من مستوى ويدفع العمال الى اداء المهام بكل دقه واتقان و العمل بكفاءة داخل المؤسسة.

جدول رقم (14): يوضح اهتمام المدير باقتراحات العمال تدفعهم الى العمل بكفاءة؟

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
54.9	28	الى حد كبير
37.3	19	الى حد ما
7.8	4	اطلاقا
%100	51	المجموع

## الفصل الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها

يتبين من خلال الجدول رقم 14 اغلبية الاجابات افراد العينة كانت اجابتهم الى حد كبير وذلك بنسبه %54.9 في حين كانت اجابات الى حد ما بين نسبه %37.3 من اجابات اطلاقا فقد قدرت %7.8.

يتضح من خلال نتائج الجدول ان الاهتمام المدير باقتراحات العمال تدفعهم الى العمل بكفاءة عاليه من العمل وذلك عن طريق الاخذ باقتراحات العمال والعمل بها والذي تساهم تحفيز العامل بشكل معنوي مما يولد لديه شعور بانتمائه داخل المؤسسة والذي يؤدي الى زياده في اداء العامل

### المحور الثالث: التعاون بين العمال في تحقيق متطلبات الوظيفة؟

جدول رقم (15): يوضح طريقة الادارة بالمشاركة ؟

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
29.4	15	تعزير روح التعاون
49.0	25	الانسجام داخل المؤسسة
21.6	11	تماسك العمال بالمؤسسة
%100	51	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه بين اجابات افراد العينة كانت اجاباتهم الانسجام داخل المؤسسة بالنسبة %49.0 ثم تليها إجابيات تعزير روح التعاون وذلك بنسبه %29.4 في حين كانت اجابات تماسك العمال بالمؤسسة وذلك بنسبه %21.6.

يتضح من خلال نتائج جدول ان طريقه الإدارة بالمشاركة تساهم في الانسجام بين العمال داخل

المؤسسة.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها

جدول رقم (16): يوضح كيف توجه المشاكل الطارئة في المؤسسة؟

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
62.7	32	تتعاون في حلها
17.6	9	لا يهتمك الامر
19.6	10	تخص القائد وحده
%100	51	المجموع

يوضح الجدول أعلاه رقم 16 من أغلبية العمال يقررون بينهم عندما تطرأ المشاكل على المؤسسة للتعاون في حلها وذلك بنسبه بلغت 62.7% من المجموع التكرارات الكل اما نسبه 19.6% من المجموعتين القرون ان المشاكل التي تواجه المؤسسة هي تخصص القائد وحده وعدم تدخل العمال في ذلك واخر نسبه سجلت 17.6% ولا تدري ان المشاكل والازمات التي تواجه المؤسسة لا يهتم الامر فيها.

من خلال قراءتنا للجدول يتضح ان العمال بالمؤسسة يتعاونون في حل المشاكل التي تواجه المؤسسة ما يعني ان القائد يشجع فكره اشترك العمال في القرارات او المشاكل المتعلقة بالعمل ما يساهم في تعزيز روح التعاون والتماسك بين العمال وبالتالي تحقيق المتطلبات الوظيفية لعمال والمؤسسة

جدول رقم (17): اسلوب المشرف المبني الحوار و التفاهم ؟

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
50.9	26	الانسجام في حلها
49.0	25	يقلل الصراعات
%100	51	المجموع



## الفصل الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها

يتضح من خلال الجدول رقم 17 ان اغلبية الاجابات افراد العينة كانت جابتهم الانسجام بين الافراد وذلك بنسبه %50.9 يجب ان يقلل الصراعات بنسبة %49.0

يتضح من خلال جدول عن اسلوب القائد مبني على اساس الحوار والتفاهم يزيد من الانسجام بين افراد داخل المؤسسة

جدول رقم (18): يوضح تميز العلاقة بين الموظفين؟

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
56.9	29	تعاون
25.5	13	صراع وتنافس
17.6	9	لا شيء
%100	51	المجموع

يتضح من خلال الجدول اعلاه بأن أغلبية الإجابة افراد كانت اجابته ومتعاون وقدره بنسبه %50.9 في حين كانت الإجابة صراع وتنافس نسبه %25.5 بينما اجابت لا شيء قدرة ب %17.6.

يتضح من خلال نتائج الجدول بان معظم العلاقات التي يتميز بها الموظفون هي علاقات تعاون وهذا يرجع للارتباط القوي يؤدي الى التعاون والتضامن في ما بينهم التي يؤدي الى الشعور العمال بانتمائهم داخل المؤسسة والتي تساهم في زياده اداء العمال

جدول رقم (19): يمثل تميز العلاقة بين القائد و المرؤوسين في المؤسسة ب:

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
50.9	26	التقدير و الاحترام
43.1	22	التفاهم و التعاون
0	0	التنافس والصراع
5.9	3	لا شيء
%100	51	المجموع

## الفصل الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها

بين من خلال الجدول اعلى من اغلبه اجابات افراد العينة كانت اجابتهم التقدير والاحترام القدرة بنسبه %50.9 في حين كانت اجابات التفاهم والتعاون بنسبه %43.1 بينما نجد لا شيء بنسبه %5.9 التنافس والصراع لا يوجد هناك سر او تنافس بين القائد و العمال داخل المؤسسة

يتضح من خلال نتائج الجدول بين العلاقة بين القانون المؤسسين فيلم مؤسسه هي علاقه تقدير واحترام وذلك من خلال الاسلوب الذي اتبعه القائد الذي يمكنه من بناء علاقه تقدير واحترام بينه وبين المرؤوسين داخل المؤسسة العلاقة التي تتميز بها القائد داخل المؤسسة التي تمكنه من تحسين اداء العمل ورفع مستوى الانتاج

جدول رقم (20): يوضح تشجيع القائد العاملين للعمل في المؤسسة ب:

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
25.5	13	روح الفريق
39.2	20	الرؤية المشتركة للأهداف
35.3	18	كل عامل مسؤول عن نفسه
%100	51	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم 20 ان اغلبه افراد العينة كانت اجاباتهم الرؤية المشتركة للأهداف وذلك بنسبه %39.2 ثم تليها اجابات كل عامل مسؤول عن نفسه وذلك بنسبه %35.3 في حين كانت اجابتهم روح الفريق الواحد وذلك بنسبه %25.2

## الفصل الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها

جدول رقم (21): يوضح كيف تقيم علاقتك برئيسك؟

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
45.1	23	جيدة
37.3	19	حسنة
13.7	7	متوسطة
3.9	2	سيئة
%100	51	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 21 ان اغلبية الإجابة الافراد العيون كانت اجابت هم بجيد وذلك بنسبه 45.1% في حين كانت ايجاب وتحسن او ذلك بنسبه 37.3% فهم كاندي جابت متوسط بنسبه 13.7% اما جابت سيء فقد قدرت بنسبه 3.9%

يتضح من خلال الجدول ان علاقه العمل براسها علاقه جيده وذلك راجع الى الاسلوب الجيد المتبع من طرف القائد الذي يعمل به داخل المؤسسة وذلك من اجل كسب ثقه العمال والتي تساهم في تحسين اداء العامل

جدول رقم (22): يوضح هل زملائك في العمل؟

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
35.3	18	يعوضونك عند غيابك
29.4	15	يساعدونك في حالات كثيرة العمل
15.7	10	تقديم الافكار و المقترحات لتسهيل العمل
15.7	8	لا يكثرثون لا مرك
%100	51	المجموع

يتبين من خلال الجدول ان اهل البيت عمل المؤسسة يعودون زملاءهم عند غيابه عند العمل وذلك بنسبه 35.3% في حين هناك اعمال يساعدون الزملاء في حاله كثيره العمل وذلك بنسبه 29.4%

## الفصل الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها

تليها إجابيات العمال الذين يقدمون الافكار والمقترحات لتسهيل سير العمل وذلك بنسبه 19.6% هناك عمال لا يكثرثون بالأمر زملائهم اثناء العمل وذلك بنسبه 15.7%

يتضح من خلال الجدول ان اغلبيه الافراد العين يعودون زملائهم اثناء غيابهم عن العمل وذلك راجع الى التعاون والتضامن والتآزر بين العمال داخل المؤسسة

المحور الرابع: ولاء المرؤوسين واحترامهم للمشرف في تحقيق اهداف المنظم

جدول رقم (23): مساركم الوظيفي ما نوع الحوافز التي تعتمد عليها المؤسسة؟

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
31.4	16	حافز مادية
15.7	8	حوافز معنوية
52.9	27	حوافز متنوعة
100%	51	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 23 عن اغرب اجابات افراد العينة اجابتهم حوافز متنوعة وذلك بنسبه 31.4% في حين كانت اجابتك حافز مادي بنسبه 15.7% تليها الحوافز المعنوية بالنسبة 52.9%

يتضح من خلال نتائج الجدول ان اغلبيه الحوافز تكون مختلفة ومتنوعة وذلك من اجل تشجيع عمال في اداء الادوار داخل المؤسسة التي تؤدي الى انتقال العمل بالإضافة الى ولاء العمال الى المؤسسة والولاء والسعي الى تحقيق اهداف المؤسسة

## الفصل الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها

جدول رقم (24): يوضح ما هو الاسلوب الذي يركز عليه المشرف في تحفيز العمال؟

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
45.1	23	ثناء العامل على العمل الذي قام به
23.5	12	اقتراح بعض العمال للحصول على مكافآت مالية
31.4	16	تكريم العمال في بعض المؤسسات
%100	51	المجموع

بين من خلال المعطيات الإحصائية التي اين ترى ان الاسلوب الذي يركز عليه المشرف لتحفيز العمل بالثناء على العمل الذي يقوم به وذلك بنسبه قدرات في 45.1% ثم تليها نسبه 31.4% والتي تقرر بان التحفيز يكون وفقا للتكريم العامل في المؤسسة وهو الدفع بدل جهد اكبر اما اخر نسبه سجلت كانت تقدر ب 23.5% من اجمالي عينة الدراسة التي ترى ان التحفيز يكون عن طريق مكافاة العمال داخل المؤسسة فمن خلال هذه النتائج ان القائد بالمؤسسات من الأنظمة الحوافز متنوع وذلك لرفع مستوى اداء تحسين قدرات المساهمات لتحقيق الاهداف المرجوة

جدول رقم (25): يوضح بصفتك عامل في هذه المؤسسة كيف تشعر؟

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
41.2	21	الامن و الراحة
58.8	30	البقاء في العمل
%100	51	المجموع

تفيد البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول اعلاه ان اغلبيه العمال المتمسكين بالمؤسسة بدون البقاء فيها وذلك بنسبه بلغت 58.8% نسبه مقاربه تقدر ب: 41.2 اجمالا التي تشعر بارتياح بالمؤسسة ما يبعث الامن والاطمئنان بأنفسهم ذلك الاسلوب ومعامله القائد.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها

جدول رقم (26): يوضح تقدير رئيسك واحترامه لجهد الافراد المبذول داخل المؤسسة يعزز لديهم؟

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
31.4	16	الراحة اثناء القيام بالمهام
23.5	12	الاحساس بالأمن داخل المؤسسة
45.1	23	يذل جهود كبيرة للمساعدة اكثر
%100	51	المجموع

توضح البيانات الإحصائية في الجدول اعلاه ان القائد بالمؤسسة يقدر الجهود المبذولة فيما يتجلى دي بحبس الاعداء و بذل جهد اكبر للمساهمة في المؤسسة وهذا اغراء العمال بنسبه قدرت ب 45.1% في حين تجد بعض العاملين يرون ان القائد يقرر ادائهم ما يزيد من شعورهم بالراحة اثناء القيام بالمهام والأنشطة وذلك 31.4% اما نسب 23.5% تران تقديرا لجهودهم يبعث فيهم الامن والاطمئنان داخل المؤسسة

فمن خلال النتائج نرى ان نتخذ للقاعدة جهود العاملين واحترامهم يساعد في رفع مستوى الاداء ورفع من الراحة والاطمئنان وبالتالي يضمن الوصول الى الاهداف المسطرة

جدول رقم (27): هل منحك حرية التصرف في اداء العمل تزيد من؟

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
31.4	16	شعور بأهمية دورك
47.0	24	الرضا عن العمل
21.6	11	الشعور بالامتناء للمؤسسة
%100	51	المجموع

ولاحظ من خلال المعطيات الكمية ان اغلبية المفردات ترى ان القائد يمنح حرية التعرف لهم بأداء العمل مما يزيد من الشعور الرضا ان عملهم وذلك بنسبه بلغت 47% اما نسبة 31.4% ترى ان حرية التصرف في اداء المهام يؤكد انه جزء من المؤسسة اي القائد يشعروهم بأهميتهم ودورها في المؤسسة في حين نجد نسبة 21.6% ترى ان الحرية التعرف القيام بالأنشطة عطيه من شعورهم بالانتماء للمؤسسة

## الفصل الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها

يتضح من خلال القرارات الجدلي ان القاضي في الاعمال من خلال منحه من حريه التصرف في اداء المهام والأنشطة المسندة لهم وهذا يزيد من رضاهم عن العمل ويعطيهم الشعور بالانتماء الى المؤسسة ويحقق الاهداف التي تسعى اليها المؤسسة.

جدول رقم (28): فعالية التحفيز في المؤسسة تساهم في؟

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
29.4	15	الارتقاء بمستوى الية العمل
15.7	8	شعور بالولاء وجب العمل
54.9	28	الرغبة في اداء العمل
%100	51	المجموع

اعطينا البيانات الموضحة في الجدول الاعلى ان التحفيز من طرف القائد سيساهم في زياده رغبه اداء المهام المسنده للعامل وذلك بنسبه قدره بي 54.9% اما نسبه 15.7% ترى ان للتحفيز في عاليه في زياده الارتقاء بمستوى اليات العمل في حين نجد نسبه 15.7% ترى ان التحفيز يساهم في زياده رغبه وواجب العمل للعمال مما يساهم في زياده الولاء للمؤسسة

من خلال هذه النتائج ناري طفت على كبيره مسلسل مما يساهم في الارتقاء بالمستوى اليات العمل بالمؤسسة ويجد رغبه العامل في اداء المهام والأنشطة الموكلة له وبالتالي شعور العامل بالولاء للمؤسسة مما يضمن الوصول الى الاهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقه.

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد:

بعد عرض وتحليل البيانات التي جمعت من الميدان في مجال الدراسة سنتطرق لعرض النتائج ومناقشتها.

أولا: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى التي تم صياغتها في الشكل التالي: تساهم في قدرة الفرد في التأثير على الآخرين في تحسين أداء الأفراد والتحكم به.

فمن خلالها توصلت دراستنا إلى أن الأسلوب المتبع من طرف القائد في الآخذ بأراء وإقتراحات العمال ومشاركتهم ومساهماتهم كثيرا في زيادة التعاون بين العمال، الأمر الذي يقلل من صراعات ويرفع معنوياتهم ويدفعهم لإنجاز العمل بكفاءة والعمل على تحسين أدائهم مما يؤدي إلى زيادة شعورهم بالإنتماء والولاء للمؤسسة.

2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية: والمتعلقة بمدى فعالية التعاون بين العمال في تحقيق متطلبات الوظيفة والتي من خلاها توصلنا إلى أن القائد يعمل على توطيد العلاقة بينه وبين العمال والعمال فيما بينهم وذلك من خلال أسلوب الحوار والتفاهم المتبادل ما يساهم في أداء الأنشطة والمهام بكل روح معنوية عالية في جو يسوده التعاون، الانسجام، التماسك، وروح الفريق ما يضمن تحقيق متطلبات الوظيفة بالمؤسسة.

3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة: والمتمحورة حول ولاء المرؤوسين واحترامهم للمشرف ما يضمنه الوصول إلى الأهداف وتحقيقها فمن خلالها تم التوصل إلى أن الحوافز التي يقودها القائد بالمؤسسة لها فعالية كبيرة سواء كانت مادية أو معنوية فهي تساهم في زياد رضا العامل ورغبته في العمل والإحساس بالأمن والراحة وزيادة شعوره بالولاء والإخلاص للقائد والمؤسسة ما يضمن تحقيق الأهداف المسطرة.



ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

من خلال النتائج المتوصل إليها في دراستنا الحالية تتوافق مع دراسة كيدر عمار المتعلقة "تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية" والذي توصل إلى نتائج منها أن القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاثة (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التصفيق) ومستوى الأداء الوظيفي وإرتفاعه فالقيادة لها دور فعال في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة.

وهذا ما يتوافق مع دراسة "شاين نوال" والتي أكدت نتائجها أن النمط الديمقراطي العامل أثناء قيامه بعمله ينخلق عند مشاعر الإرتياح في العمل وتحسين الأداء والمهام وهذا ما توصلت إليه دراستنا الحالية بأن الأسلوب المتبع من طرف القائد يساهم في تحسين وتطوير أداء العاملين للرفع من كفاءتها وهو ما يتطابق أيضا مع دراسة "الشريف أحمد حسن عباس" المتمحورة حول سلوكيات القيادة التحويلية وآثرها على الإبداع التنظيمي والمتوصلة إلى أن قدرة القائد العالية والفعالة على إقناع العاملين وتوفير مناخ لإنجاز المهام والأعمال بطرق جديدة للتعامل مع المشكلات والتي تحتاج لحلول إبداعية وذلك لإهتمام القائد بأحاسيس ومشاعر العاملين والإلتزام بمبدأ المساواة في تعامله مع جميع العاملين وهو ما توصلت إليه نتائج الفرضية الثانية والتقارب إليه.

كما أن النتائج التي توصلنا إليها كانت متقاربة مع دراسة سعاد ميدون والمتعلقة بدور القيادة في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال والتي توصلت إلى أن تعاضد دور القيادة الإدارية على أحداث وقيادة التغيير والتحسين في أداء المهام لنقل المنظمات من وضع لأخر أحسن وهو ما يتوافق مع نتائج الدراسة الحالية التي تؤكد أن قدرة قائد لها دور في تحسين ورفع أداء العاملين ما يساهم في تحقيق متطلبات الوظيفة والتي تؤدي إلى الوصول إلى الأهداف المسطرة وتحقيقاتها داخل المؤسسة ما يضمن نجاح وإستمرار المؤسسة.

ثالثا: مناقشة النتائج في ضوء الأسس النظرية:

بعد مناقشة النتائج في ظل الدراسات السابقة والفرضيات التي تم صياغتها نناقش النتائج في ضوء نظريات التنظيم وذلك من خلال ما توصلنا إليه:

- أن القائد الفعال وقدرته لها دور في الوصول إلى إنجاز الأداء بكفاءة وهو ما أكدته "ستوجديل" بأن القيادة تبدأ في التوفيق والموازنة فيما تم إنجازه فعلا في العمل بينما ما يراد إنجازه من أعمال

## الفصل الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها

وتحقيق من أهداف وظيفية والتوفيق بين إشباع حاجات وتطلبات التنظيم وفي هذا الإطار تساهم القيادة في تحسين أداء العاملين من خلال تحقيق متطلبات الوظيفة وذلك من خلال التفاعل بين مختلف العناصر وهو ما أكدته النظرية الموقفية وذلك من خلال رأي بافلاس أن التعرف على القادة يتم إلى حد كبير من خلال المراكز الإستراتيجية التي يشغلونها في شبكة الإتصالات أكثر مما يعتمد على السمات الشحنية وأكده فورد عندما حدد سنة: 1971 خمسة عوامل موقفية تؤثر في القيادة ومستقبلها هي:

✓ درجة مركزية لإتخذ القرارات.

✓ هيكل جماعة ذاتها وترتيبها.

✓ المستويات الإتصالية.

✓ حجم التنظيم.

✓ درجة تعقد التنظيم.

وهو ما أنه لا يمكن الفصل بين سمات الفرد والمواقف ويجب ان يتحقق التفاعل فيه كل العناصر ولا يمكن تغليب عنصر على الآخر.

- فرغ مستوى الأداء وتطويره هو غاية كل مؤسسة ومدعم من طرف القائد فنمط القيادة ودوره في توجيه سلوك الأفراد لتحقيق متطلبات الوظيفة ما يؤدي تحقيق الأهداف المسطرة.

### النتائج العامة:

- قدرة القائد وفعاليته لها دور في تحسين أداء العاملين.
- تنمية التعاون والإنسجام وتجسيده بين العمال داخل المؤسسة ما يحقق متطلبات الوظيفة.
- أن كسب ثقة وولاء المرؤوسين وإحترامهم يساهم في الوصول إلى الأهداف وتحقيقها.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها

### توصيات ومقترحات:

- من خلال النتائج المتوصل إليها في دراستنا الحالية يمكن وضع بعض الإقتراحات والتوصيات ويمكن الإستفادة منها سواء كان الباحث أو المؤسسة منها:
- على المؤسسات الإرتقاء بمستوى أدائها والمحافظة على كفاءته وذلك بإكتساب قادة متمكنين من بناء الرؤى والطموحات التي تخدم المؤسسة.
  - ضرورة الإهتمام بالقدرات والمهارات الإبداعية والمحافظة عليها كونها القادرة على تحقيق الرقمي والتميز للمؤسسة.
  - تطبيق مبدأ المشاركة بين جميع العاملين بالمؤسسة في تحديد الأهداف والعمل على تحمل المسؤولية.
  - تفعيل القيادة في تحسين أداء الفرد والمؤسسة ككل ومن ثم تحقيق الأهداف المرجوة.

الخطاتمة

## خاتمة

### خاتمة:

يعتبر السلوك القيادي فعاليته في التأثير على أداء العاملين أحد المعايير الأساسية لنجاح المؤسسة ورفيها في ظل المنافسة الشديدة والتغيير الدائم في بيئة العمل، لذلك وزت أهمية هذه الدراسة لتحديد طبيعة العلاقة بين السلوك القيادي ودوره في رفع وتطوير مستوى أداء العاملين بالمؤسسة.

وللسلوك القيادي سمات وصفات ومهارات يمتلكها القائد للتأثير في الآخرين والتي تحقق تحسين ورفع مستوى وأداء الفرد إلى مستوى أفضل باعتباره هو الغاية لكل مؤسسة من توفير أنظمة حوافز تشجيعية ودافعة للعمل بكل دقة وإنجاز وهو ما تم إسقامله على أحد المؤسسات الوطنية بولاية تبسة المطاحن الكبرى- العوينات- وإخضاع فرضيات الدراسة للاختبار والتحليل ومعرفة ما إذا كان للسلوك القيادي علاقة بأداء العاملين بالمؤسسة فكانت الإجابة من خلال:

- أن قدرة الفرد (القائد) لها دور في التأثير على أداء العاملين.
- تنمية التعاون وتجسيده بين العمال يساهم في تحقيق متطلبات الوظيفة.
- ولاء المرؤوسين وإحترامهم للقائد يساهم في الوصول إلى الأهداف المسطرة وتحقيقها.

# قائمة المراجع

## قائمة الكتب:

- 1- أبو طاحون عدلي: مناهج البحث وإجراءات البحث العلمي، ط1، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998، ص30.
- 2- أحمد مصطفى خاصر: الإدارة ومعلمات الرعاية الاجتماعية (الأسس النظرية والممارسة العامة) المكتب الجامعي الحديث، مصر، د.ط. 2007 ص- ص 71 - 72.
- 3- بعجي سعاد: تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير إدارة أعمال، المسيلة، الجزائر 2006، 2007 ص 41 ص 45.
- 4- بلغيث سلطان: إضاءات منهجية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ط1، دار ابن طفيل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2001، ص26.
- 5- بوعطيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي ولافته بالأداء الوظيفي: مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير 2009 ص. ص. (77.76).
- 6- توفيق محمد عبد المحسن: تقييم الأداء مداخل جديدة، لعالم جديد، دار الفكر العربي، مصر، 2003، ص 3.
- 7- جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود: الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر د ط، 2007 ص 72 - 73.
- 8- حامد عبد السلام زهوان: علم النفس الاجتماعي، علام الكتب، مصر، ط6، 2002، ص. ص 378 - 379.
- 9- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، دار الحامد، عمان، 2006، ص 215
- 10- حسين منسي: مناهج البحث التربوي، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص92.
- 11- د. شوقي نور الدين: أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، معهد التأطير، الجزائر د.ط 2001 ص 158 - 159
- 12- د. صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية: مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة قسنطينة 2006، ص 95 - 94.
- 13- دغيم، سميح: موسوعة مصطلحات العلوم الاجتماعية والسياسية في الفكر العربي الإسلامي، مكتبة لبنان، لبنان، 2000، ص 504.
- 14- رباح يخلف: نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية: مذكرة تدرج ضمن متطلبات الماجستير 2007 ص- ص(13- 14)
- 15- ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1. 2007، ص 176.

- 16- زحي محمود هاشم: أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل، الكويت، د ط، 2001، ص 65
- 17- زياد رمضان وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة الحديثة، مركز الكتب الأردني، الأردن، ط7، 2003، ص. ص 207-208..
- 18- زيد صيخر عبوي: التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص، ص (167-168).
- 19- سامح عبد المطلب عامر: إدارة الأداء: دار الفكر ناشر وذو موزعون: عمان 2011 ص. ص (117-116).
- 20- سعاد ميدون: دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المدينة، الجزائر، 2014.
- 21- سعاد نايف برنوطي: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل، عمان، ط2، 2004، ص 353
- 22- سلمان العميان محمود: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2008، ص. ص 263-264.
- 23- السيد عليوة: تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد (سلسلة تنمية المهارات، أترك للنشر والتوزيع)، مصر، ط1، 2001 ص 47.
- 24- شاوي صالح: التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة المتوسطة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، سطيف 2009-2019 ص 225.
- 25- الشيخ الداوي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث عدد 7 / 2009، الجزائر ص. ص (220-219).
- 26- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، ط1، دار الجامعة، مصر، ص 195.
- 27- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، ط1، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية- مصر-، 2003، ص 98
- 28- ضياف الزين الدين: السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي، مذكرة ماجستير في علم النفس، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2000 ص 148.
- 29- طارق عبد الحميد البصري: الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التنظيمية، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 505.
- 30- طريف شوقي، السلوك القيادي وفاعلية الإدارة، دار غريب، مصر، د ط، 1992، ص- ص 126-127.



- 31- عامر مصباح: خصائص القيادة عند الرسول (صل الله عليه وسلم)، دار هومة الجزائر، د ط، 2003، ص 86.
- 32- عبد الباري إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء البشري، بحوث ودراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 2003، ص 25.
- 33- عبد الغفار حنيفي، عبد السلام أبو بوقرف، محمد بلال: محاضرات في السلوك التنظيمي، ط 1 سكنية ومطبقة الإشعاع الفنية، مصر، 2002، ص 104.
- 34- عبد الغفور يونس: نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث الإسكندرية 1997 ص، ص 303-306
- 35- عثمان حمود الأخضر: علم النفس التنظيمي: كتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، ط1، 2005، ص 182.
- 36- العديلي ناصر محمد: النسيير الذاتي في التجربة الجزائرية وفي التجارب العالمية، ط1، دار مرامر للطباعة، الرياض، 2001، ص 19.
- 37- علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية ط1- دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007 ص 130.
- 38- عمار بن عيشي: اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط، الأردن، عمان 2012 ص، ص 22، 23.
- 39- عوض عامر: السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 40.
- 40- فاروق عبده خليه: السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة 2009، ص ص 273، 271.
- 41- فؤاد السيد، سعيد عبد الرحمان، علم النفس الاجتماعي، رؤية معاصرة ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، - مصر-، 1999، ص 280.
- 42- كامل بربر الإدارة عميلة ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، مصر، 1996، ص 139.
- 43- كوثر بوغابة: دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير 2012 ص، ص (6-7).
- 44- محمد إبراهيم عيد: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، مكتبة الإنجلو المصرية، مصر، د ط، 2005، ص 130.
- 45- محمد شفيق: العلوم السلوكية (تطبيقات يف السلوك الاجتماعي والشخصية ومهارات التعامل والإدارة) المكتب الجامعي الحديث، مصر، دها 1999، ص 89.

- 46- محمد عبد الباقي صلاح الدين: السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، دار الجامعة الجديدة، مصر، د ط، 2003، ص 249.
- 47- محمد عبد المسلم الصليبي: الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية، ط1 دار حامد للنشر والتوزيع عمان الأردن 2008 ص 25
- 48- محمد كنفوس: المؤسسة الاقتصادية وعلوم التسيير الجزائر 2005 ص 4
- 49- مرغيس عبد الحليم: تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة: مذكرة مكملة لاستكمال شهادة الماجستير 2012 ص 45.
- 50- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية كتاب النشر والتوزيع، الجزائر، 1992 ص 14
- 51- موسى محمد أبو حطب: فعالية نظام تقييم الأداء وأثاره على مستوى أداء العاملين رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة 2009 ص 16.
- 52- نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2007 ص 114
- 53- وائل محمد صبحي: أساسيات الأداء وبطاقة تقييم المقارنت، ط1، دار النشر، عمان، 2009، ص 38
- 54- يونس محمد مجدي: السلوك القيادي وفاعلية الإدارة، مدخل لدراسة القيادة في مجال التربية، مج الجالية، متاحة على الخط المباشر، تمت الزيارة في 2019.02.21

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

- جامعة العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر  
بعنوان: السلوك القيادي وأداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية

تحت إشراف الأستاذ:

توايحية رابح

من إعداد الطالبان:

- منصور إلياس

- قبائلي أنور

سيدي وسيدي عمال مؤسسة المطاحن الكبرى لعوينات التابعة لشركة الحبوب الزيان (بسكرة)

السلام عليكم ورحمة الله.

في إطار الاعداد لدراسنا العلمية الموسومة بـ "السلوك القيادي وأداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية، ونيل شهادة الماستر علم اجتماع تنظيم وعمل، تم استخدام هذه الاستمارة لأغراض البحث العلمي بغرض التعرف على طبيعة العلاقة بين السلوك القيادي وأداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية. لذا نرجو منكم التكرم بملا الاستمارة التي بين أيديكم واختيار الاجابة المناسبة، علما أن إجابتكم ستحاط بالسرية التامة، وفي الأخير نشكركم على تعاونكم  
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- العمر: أقل من 25 سنة  من 25 سنة إلى 34 سنة  من 35 سنة إلى 44 سنة  من 45 سنة إلى 54 سنة  من 55 سنة فما فوق
- 3- الحالة المدنية:  
أعزب / عزباء  متزوج (ة)  مطلق (ة)  أرمل (ة)
- 4- المستوى التعليمي:  
ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 5- الوظيفة: .....

6- الاقدمية في العمل:  سنة

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

من 10 إلى 15 سنة

من 15 إلى 20 سنة

20 سنة فأكثر

المحور الثاني: قدرة الفرد في التأثير على الآخرين في تحسين أداء العاملين.

07- في رأيك هل يساهم القائد في تحسين أداء العمل؟

إلى حد كبير  إلى حد ما  لا يؤثر إطلاقا

08- هل الأسلوب المتبع داخل المؤسسة يساهم في رفع معنويات العمال؟

إلى حد كبير  إلى حد ما  لا يؤثر إطلاقا

09- هل يثمن المدير (القائد) جهود العمال داخل المؤسسة؟

إلى حد كبير  إلى حد ما  إطلاقا

10- هل تشجيع مدركك يدفعك لإنجاز عملك بكفاءة؟

إلى حد كبير  إلى حد ما  إطلاقا

11- هل العمل ضمن جماعة يقلل الصراعات ويرفع مستوى الأداء؟

إلى حد كبير  إلى حد ما  إطلاقا

12- هل يؤدي تحقيق العدالة في أداء المهام بدقة؟

إلى حد كبير  إلى حد ما  إطلاقا

13- هل اهتمام المدير باقتراحات العمال تدفعهم إلى العمل بكفاءة؟

إلى حد كبير  إلى حد ما  إطلاقا

**المحور الثالث: التعاون بين العمال في تحقيق متطلبات الوظيفة.**

**14- حسب رأيك حل طريقة الإدارة بالمشاركة تساهم في:**

- تعزيز روح التعاون
- الانسجام داخل المؤسسة
- تماسك العمال بالمؤسسة

**15- إذا طرأت مشاكل على المؤسسة ؟**

- تتعاون في حلها
- لا يهمك الأمر
- تخصص القائد وحده

**16- هل تعتقد أن أسلوب المشرف (القائد) المبني الحوار والتفاهم يزيد من: ؟**

- الانسجام بين الأفراد
- يقلل الصراعات

**17- هل عادة ما تتميز العلاقة بين الموظفين.**

- تعاون
- صراع وتنافس
- لا شيء

**18- هل عادة ما تتميز العلاقة بين القائد والمرؤوسين في المؤسسة بـ ؟**

- التقدير والاحترام
- التفاهم والتعاون
- التنافس والصراع
- لا شيء

**19- يقوم القائد بتشجيع العاملين للعمل في المؤسسة بـ:**

- روح الفريق الواحد
- الرؤية المشتركة للأهداف
- كل عامل مسؤول عن نفسه

20- كيف تقيم علاقتك برئيسك ؟

- جيدة  حسنة  متوسطة  سيئة

21- حل زبائنك في العمل:

- يعوضونك عند غيابك   
- يساعدونك في حالة كثرة العمل   
- تقدم الأفكار والمقترحات لتسهيل سير العمل   
- لا يكثرثون لأمرك

المحور الرابع: ولاء المرؤوسين واحترامهم للمشرف في تحقيق اهداف المنظمة

22- من خلال مساركم الوظيفي، ما نوع الحوافز التي تعتمد عليها المؤسسة

- حافز مادية   
- حوافز معنوية   
- حوافز متنوعة

23- ما هو الأسلوب الذي يركز عليه المشرف في تحفيز العمال ؟

- ثناء العامل على العمل الذي قام به   
- اقتراح بعض العمال للحصول على مكافآت مالية   
- تكريم العمال في بعض المؤسسات

24- بصفتك عامل في هذه المؤسسة كيف تشعر:

- الأمن والراحة   
- البقاء في العمل

25- تقدير رئيسك واحترامه لجهود الافراد المبذول داخل المؤسسة يعزز لديهم:

- الراحة أثناء القيام بالمهام   
- الاحساس بالأمن داخل المؤسسة   
- بذل جهود كبيرة للمساعدة أكثر

26- حل منحك حرية التعرف في أداء العمل تزيد من:

- شعورك بأهمية دورك   
- الرضا عن العمل   
- الشعور بالانتماء للمؤسسة

27- حل فعالية التحفيز في المؤسسة تساهم في:

- الارتقاء بمستوى آلية العمل   
- لشعور بالولاء وحب العمل   
- الرغبة في أداء العمل





## إذن بالطبع

أنا الموقع أسفله الأستاذ(ة) المشرف(ة): أبو لؤي لؤي  
الرتبة: أستاذ مساعد  
أشهد أن المذكرة المعنونة:

.....  
.....  
.....  
والمكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص: .....

من إعداد: .....

الطالب(ة): محمد مور الباي ..... الطالب(ة): عبد جباري أفر  
تتوفر على الشروط العلمية والمنهجية، الموضوعية والشكلية والتي تؤهلها للمناقشة العنوية بعد  
تحديد لجان المناقشة، وعليه أوقع على هذا الإذن للطالب بطبع المذكرة وايداعها لدى إدارة القسم  
بنسختها الورقية والالكترونية.

تبسة في: ..... 1.3 جوان 2019.

بوتيفيق الأستاذ المشرف



التبسة في: .....  
3 جوان 2019

عن / رئيس المجلس الشعبي البلدي  
رئيس فرع الحالة المدنية  
إمضاء: مسعود عبد الرحمان



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



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار 933 المؤرخ في 2016/07/20)

أنا الممضي أدناه،

السيدة(ة): مفوز البيان

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 10.53.46.189 الصادرة بتاريخ: 2017/07/05

المسجل بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية. قسم: علم الاجتماع.

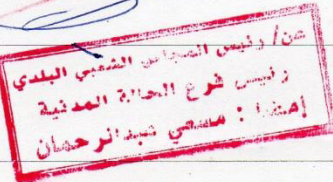
والمكلف بانجاز أعمال بحث: مذكرة ماستر تخصص:

تحت عنوان: السلوك القيادي وأداء العاملين

إشراف الأستاذ(ة): تواجية راج

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 933 المؤرخ في 2016/07/20 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2019/06/13





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



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار 933 المؤرخ في 2016/07/20)

أنا الممضي أدناه،

السيدة(ة): قبيل بنور

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: .....211472 الصادرة بتاريخ: 2011/4/26

المسجل بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية. قسم: علم الاجتماع.

والمكلف بانجاز أعمال بحث: مذكرة ماستر تخصص: تنظيم وعمل

تحت عنوان: السلوك القيادي وأداء العاملين

إشراف الأستاذ(ة): شوايحية رابح

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 933 المؤرخ في 2016/07/20 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2019/06/13

إمضاء المعنى بالأمر  
عن / رئيس المجلس الشعبي البلدي  
رئيس فرع الحالة المدنية  
إمضاء: مسني عبدالرحمان

## عنوان المذكرة: السلوك القيادي وأداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية

- مؤسسة المطاحن الكبرى العوينات

المشرف: د. تواجية رابح

من إعداد الطالبين: منصوري إلياس.

قبائلي أنور.

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يلعبه السلوك القيادي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة - المطاحن الكبرى - العوينات -

حيث تمحورت إشكالية الدراسة حول سؤال مركزي مفاده أما دور السلوك القيادي في تحسين أداء العاملين لمؤسسة المطاحن الكبرى العوينات؟ وتم النزول إلى الميدان بثلاث فرضيات:

- تساهم قدرة الفرد في التأثير على الآخرين في تحسين أداء الأفراد والتحكم به.

- يؤدي التعاون بين العمال إلى تحسين متطلبات الوظيفة.

- يساهم ولاء المرؤوسين وإحترامهم للمشرف في تحقيق أهداف المنظمة.

إعتمادا على المنهج الوصفي لملائمة طبيعة الدراسة الحالية وبعينة عشوائية طبقية مثلت بنسبة: 30% من مجتمع الدراسة. والتركيز على الملاحظة، والإستمارة كأدوات لجمع البيانات، حيث تم التوصل في الأخير إلى نتيجة عامة مفادها أن السلوك القيادي له دور في توجيه وتحسين أداء العاملين داخل المؤسسة، والتي تمثلت من خلال النتائج التالية:

- قدرة القائد وفاعليته في لها دور في تحسين أداء العاملين.

- تنمية التعاون والإنسجام وتجسيده بين العمال داخل المؤسسة ما يحقق متطلبات الوظيفة.

- أن كسب الثقة وولاء المرؤوسين وإحترامهم يساهم في الوصول إلى الأهداف وتحقيقها.

الكلمات المفتاحية:

القيادة - السلوك القيادي - الأداء.

### Résumé.

Cette étude vise à savoir quel est le rôle prépondérant du comportement qui conduit à améliorer le rendement des fonctionnaires d'établissement "Les grands Moulins EL-AOUINET (G.M.E).

Le questionnement et la problématique d'étude oppru sur l'identification du rôle capital pour augmenter le rendement des fonctionnaires du "G.M.E" en basant sur le travail pratique articlé sur trois (03) hypothèse: - Ea capacité d'individu d'influencesr sur l'autre pour améliorer le travail et le métrisé.

- La pounctualité et le respect des travailleurs aux responsables aide à atteindre les objectifs d'organisation.
- Par le plan descriptif qui farerise la nature d'étude et l'échantillon oléatoire représenté par: 30% du globale étudié. Notamment que la concentration sur l'observation, Le Questionnaire connue des outils de ramassage desdonnées. En fin, Le comportement et l'acte principal joue un rôle nécessaire d'orienter et améliorer le rendrement des fonctionnaires par:
- L'efficacité du responsable et leur capacité.
- Le developpement et la Solidarité entre les fonctionnaires.
- La confiance et le respect entre les travailleurs et les responsables.

### Mots clés.

- La conduite / Le commendement.
- Le comportement capital.
- (l'acte prémerdiale central)
- Le rendement / La performance.